

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ – TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA
EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENTU

Analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti
An Analysis of Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen Organization

Student: Ivana Řeháčková

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.

Ostrava 2018

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student:

Ivana Řeháčková

Studijní program:

B6208 Ekonomika a management

Studijní obor:

6208R037 Management

Téma:

Analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti
Analysis of Employee Recruitment and Selection Systems in a Chosen Company

Jazyk vypracování:

čeština

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců
 3. Charakteristika společnosti
 4. Popis a analýza systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.
ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. SOET, vol. 21. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.
URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

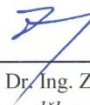
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Andrea Čopíková, Ph.D.**

Datum zadání: 24.11.2017

Datum odevzdání: 11.05.2018



doc. Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry



prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal
děkan fakulty

Prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně příloh, vypracovala samostatně“.

„Přílohy č.2; 3; 4; 5 a 6, dané mi k dispozici, jsem v práci v nezměněné podobě využila“.

V Ostravě dne 7. 5. 2018

Ivana Řeháčková

Sem vepište své jméno a příjmení

Poděkování

Tímto bych ráda poděkovala především vedoucí mé bakalářské práce Ing. Andrei Čopíkové, Ph.D. za její ochotu, čas a cenné připomínky, které mi poskytla při zpracovávání této práce. Dále děkuji personalistovi společnosti Armatury Group a. s. panu Mgr. Vladimíru Mařádkovi, který mi umožnil zpracovávat moji bakalářskou práci v dané společnosti a poskytl mi potřebné informace a materiály. Mé poděkování patří také všem zaměstnancům společnosti Armatury Group a. s., kteří si našli čas a byli ochotni účastnit se dotazníkového šetření.

Obsah

1	Úvod.....	5
2	Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců.....	6
2.1	Metodika a metody zpracování bakalářské práce.....	6
2.1.1	Metodika.....	6
2.1.2	Metody	7
2.2	Řízení lidských zdrojů.....	8
2.2.1	Personální útvar.....	8
2.2.2	Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů	9
2.2.3	Personální činnosti	9
2.3	Získávání zaměstnanců.....	11
2.3.1	Vytváření a analýza pracovních míst	11
2.3.2	Plánování lidských zdrojů	11
2.3.3	Kroky procesu získávání zaměstnanců.....	12
2.3.4	Metody získávání zaměstnanců.....	15
2.4	Výběr zaměstnanců.....	17
2.4.1	Proces výběru zaměstnanců.....	17
2.4.2	Metody výběru zaměstnanců.....	19
2.4.3	Dokumenty vyžadované od uchazečích	23
2.4.4	Role a zodpovědnosti při výběru zaměstnanců	24
2.4.5	Validita metod výběru.....	24
2.4.6	Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců.....	25
2.5	Shrnutí teoretické části	26
3	Charakteristika společnosti.....	27
3.1	Historie společnosti	27
3.2	Profil společnosti	27
3.2.1	Výrobní program	28
3.2.2	Vize, poslání a firemní hodnoty	28

3.2.3	Organizační struktura	29
3.2.4	Personální oddělení	29
3.2.5	Struktura zaměstnanců	30
4	Popis a analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti.....	32
4.1	Proces získávání a výběru zaměstnanců v ARMATURY Group a. s.	32
4.1.1	Identifikace potřeby získávání zaměstnanců	32
4.1.2	Ohlášení volné pracovní pozice	33
4.1.3	Zvážení alternativ	33
4.1.4	Určení zdrojů uchazečů	33
4.1.5	Volba metod a forem získávání zaměstnanců	34
4.1.6	Proces výběru zaměstnanců.....	35
4.1.7	Metody využívané k výběru zaměstnanců	36
4.1.8	Rozhodnutí o přijetí.....	38
4.1.9	Přijetí zaměstnance.....	38
4.1.10	Časový rozsah výběrového řízení	39
4.1.11	Hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců	40
4.2	Dotazníkové šetření	40
4.2.1	Vyhodnocení dotazníkového šetření	50
5	Návrhy a doporučení	52
6	Závěr.....	54
	Seznam použité literatury	55
	Seznam použitých zkratk.....	57
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce.....	58
	Seznam příloh.....	0
	Přílohy	1

1 Úvod

Tato bakalářská práce je vypracována na téma analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Lidé, jakožto nositelé práce, patří mezi nejdůležitější zdroje, které společnosti při své činnosti potřebují. Proto organizace usilují o jejich rychlé a finančně nenáročné získání a o výběr těch nejvhodnějších kandidátů, kteří budou plnit své úkoly, jak nejlépe dovedou, a tím zajistí efektivní chod společnosti.

Cílem této práce je na základě analýzy současného systému získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Armatury Group, a. s. navržení případných změn a doporučení pro zlepšení těchto procesů.

Celá práce je rozdělena do dvou větších celků, a sice na teoretickou část a praktickou část.

První část, je věnována teoretickým východiskům, metodice a metodám, které byly využity při zpracování této práce. V teoretické části bude nejdříve vysvětlena a popsána podstata řízení lidských zdrojů, které jsou základem pro fungování jakékoliv společnosti. Dále bude práce zaměřena na dvě, na sebe navazující a silně propojené, základní personální činnosti, kterými jsou získávání a výběr zaměstnanců. Oblast získávání zaměstnanců bude obsahovat základní kroky při získávání nových pracovních sil, zdroje a metody, které bývají v organizacích využívány za tímto účelem. V části zaměřující se na výběr zaměstnanců budou uvedeny různé druhy metod, které se využívají a popsán celý proces výběru vhodného uchazeče.

Druhá část se týká analýzy systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané konkrétní organizaci. Daná společnost zde bude charakterizována, bude popsáno personální oddělení této společnosti, struktura zaměstnanců dle různých hledisek a proces získávání a výběru zaměstnanců v této konkrétní organizaci. Také bude provedeno dotazníkové šetření a na základě jeho výsledků bude zhodnocen současný stav procesu získávání a výběru zaměstnanců a případně navrhnutý doporučení na zlepšení tohoto procesu.

2 Teoretická východiska získávání a výběru zaměstnanců

Cílem této části je výběr a popis správné metodiky a metod použitých v této BP, zpracování teoretických poznatků, vysvětlení pojmu řízení lidských zdrojů, personálních činností, a především charakteristika procesu získávání a výběru zaměstnanců rozpracovaného do jednotlivých kroků s popisy metod dle odborné literatury.

2.1 Metodika a metody zpracování bakalářské práce

Tato práce má jasný předem definovaný cíl, který již byl uveden v úvodu. Ke splnění tohoto cíle je důležité vybrat správnou metodiku a metody, které v jednotlivých, na sebe navazujících krocích BP budou použity. Proto tato podkapitola bude věnována metodám, které byly využity při vypracování jednotlivých kroků této práce.

2.1.1 Metodika

Prvním krokem je zpracování teoreticko-metodické části, která vychází především z nastudování tuzemské i zahraniční odborné literatury, která je zaměřena na oblast řízení lidských zdrojů. Při zpracování této části týkající se procesů získávání a výběru zaměstnanců, bylo použito několik metod. Metoda komparace, selektivní dedukce, analýza a syntéza.

Druhý krok je charakteristika dané společnosti, která spočívá v popisu organizace, její historie, cílů a vizí, organizační struktury, náplně práce personálního útvaru apod. Potřebné informace, budou získány studiem interních dokumentů, z firemních webových stránek a také na základě polostrukturovaného rozhovoru s personalistou dané společnosti. Přehled otázek, které budou pokládány personalistovi je přiložen k nahlédnutí v příloze č. 1. K zpracování těchto informací bude opět využita metoda analýzy, dedukce a syntézy.

Poté následuje vypracování aplikačně-ověřovací části, kdy v tomto kroku dojde k popisu a následné analýze systémů získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané organizaci. Bude použita metoda dotazníkového šetření, polostrukturovaného rozhovoru s personalistou a zde opět bude využita metoda komparace získaných informací z dotazníkového šetření a z polostrukturovaného rozhovoru s vedoucím oddělení řízení lidských zdrojů, která porovná pohledy na tyto procesy jak ze strany personalisty, tak ze strany zaměstnanců vybrané společnosti. V závěru tohoto kroku bude pomocí syntézy definován jednotný celek, který povede k určitému závěru.

Posledním krokem je sestavení návrhů a doporučení, kdy pomocí analýzy a syntézy dotazníkového šetření a celého procesu získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci budou na základě získaných informací vypracovány návrhy a doporučení na zlepšení, které by

měly vést ke zefektivnění stávajících systémů a procesů v organizaci. Tyto doporučení a návrhy na zlepšení mohou manažeři v případě zájmu později využít v praxi. Kromě výše zmíněných metod zde bude využita i metoda dedukce.

2.1.2 Metody

V této části budou vyjmenovány a vysvětleny metody, které byly při zpracování BP použity.

Komparace – Komparace neboli srovnání znamená pojetí názorů, problémů, hypotéz a premis, tak, aby na jejich základě došlo k zaujetí a zdůvodnění vlastního stanoviska. Tento způsob srovnávání je využíván zejména v teoretických částech BP, např. při srovnávání různých pohledů jednotlivých autorů na konkrétní problematiku.

Syntéza – Syntéza je myšlenkovým postupem, ve kterém na základě stanoveného kritéria dochází ke sjednocení jednotlivých dílčích částí za účelem vytvoření celistvé představy o zkoumané materii.

Analýza – Analýza představuje rozčlenění zkoumaného předmětu, situace či jevu na jednotlivé dílčí části, vlastnosti a prvky které jsou později dále zkoumány. Důkladnější poznání jednotlivých jevů usnadňuje poznat daný jev jako celek. Cílem analýzy je poznat určitý systém a odhalit jeho fungování.

Dedukce – Dedukcí se rozumí myšlenkový proces, při kterém z určitých předpokladů logicky odvozujeme obecný závěr. Od obecného závěru se postupuje ke konkrétnímu.

Polostrukturovaný rozhovor – Polostrukturovaný rozhovor má předem stanovené otázky a jejich okruhy, které však tazatel může dle aktuální situace přizpůsobit, měnit anebo zcela vynechat.

Dotazníkové šetření – Dotazníkové šetření představuje techniku sběru dat, která se využívá u kvalitativního výzkumu. V dotazníkovém šetření, které sloužilo k vypracování této práce byly použity převážně uzavřené otázky. Ty obvykle nabízejí několik možných variant odpovědí, ze kterých si dotazovaný vybírá jednu nebo více odpovědí, které se nejvíce blíží jeho názoru. Tento typ otázek se dále dělí na otázky dichotomické a trichotomické, výběrové otázky, výčtové otázky a škálové otázky (Jurečka a kol., 2013; Zeman, 2013).

2.2 Řízení lidských zdrojů

Řízení lidských zdrojů je velmi důležitou manažerskou činností ve všech organizacích. Řízení lidských zdrojů zahrnuje proces získávání i výběru zaměstnanců, proto je zde zmíněn. Touto tematikou se zabývá mnoho autorů, z nichž každý má trochu jiný pohled na to, jak by tento pojem měl být správně definován.

Dle Čopíková a kol. (2015) lidské zdroje představují základní zdroj pro úspěšné fungování organizace. Lidé jakožto nositelé práce přicházejí do styku s materiálními, informačními i finančními zdroji, které uvádějí do pohybu a využívají je, a proto představují nejcennější, avšak také nejdražší zdroj.

Pojem řízení lidských zdrojů lze chápat také jako určitou koncepci v řízení organizace, která je zaměřena na vše, co souvisí s lidským faktorem v pracovním procesu. Jde tedy o taková rozhodnutí v oblasti zaměstnaneckých vztahů a lidských zdrojů organizace, které ovlivňují výkon organizace i jejich zaměstnanců (Horvátová a kol., 2014).

„Řízení lidských zdrojů je definováno jako strategicky a logicky promyšlený přístup k řízení toho nejcennějšího, co organizace mají – lidí, kteří v organizaci pracují a kteří individuálně i kolektivně přispívají k dosažení cílů organizace“ (Armstrong, 2007, s. 27).

Dle Koubka (2015) je řízení lidských zdrojů považováno za nejnovější vývojovou fázi personální práce. Význam člověka a jeho pracovní síly je zde brán jako nejdůležitější hnací motor činnosti organizace. Tato nejnovější koncepce dovršuje vývoj personální práce, již se nejedná pouze o správu a koncepční činnosti, ale jde především o řídicí činnosti.

2.2.1 Personální útvar

Řízením lidských zdrojů se v organizaci zabývá většinou personalista neboli specialista na řízení lidských zdrojů nebo personální útvar, což je zvláštní oddělení ve společnosti, specializující se na tuto oblast. Ne každá firma má toto oddělení či personalistu. Zavedení personálního útvaru nebo specialisty na lidské zdroje ve společnosti obvykle závisí na více faktorech, nejčastěji však na počtu zaměstnanců v organizaci. O tom rozhoduje a nese za to plnou odpovědnost vrcholový management firmy.

Pozice personalisty se odlišuje od ostatních pozic v organizaci tím, že personalista nejedná pouze v zájmu organizace, ale také v zájmu pracovníků. Vytváří ve společnosti takové podmínky, které napomáhají k efektivnímu plnění cíle, k jejich seberealizaci a tím také k podávání maximální výkonnosti pracovníků. (Horvátová a kol., 2014; Kociánová, 2012)

2.2.2 Cíle a úkoly řízení lidských zdrojů

Hlavním cílem řízení lidských zdrojů v organizaci je zajištění schopnosti úspěšně plnit své vytčené cíle prostřednictvím lidí. Aby byl tento cíl dosažen, musí být zvolena správná strategie řízení lidských zdrojů, tedy postup, jak tohoto cíle dosáhnout. S cíli souvisí také úkoly řízení lidských zdrojů. Mezi ty obecné patří:

- Zvýšení produktivity
- Zlepšení kvality pracovních podmínek
- Zvýšení spokojenosti zaměstnanců
- Zajištění lepší připravenosti na změny
- Zlepšení rozvoje zaměstnanců, jedinců i kolektivu

Ke splnění těchto obecných úkolů je důležité zaměřit se na následující aktivity: vzdělávání a rozvoj zaměstnanců, rozvoj organizace, formování personálu organizace, vytváření pracovních úkolů a míst, plánování lidských zdrojů, zabezpečování personálního výzkumu, pracovní vztahy, odměňování zaměstnanců apod. Konkrétní výraz jednotlivých úkolů řízení lidských zdrojů je zachycen v tzv. personálních činnostech neboli funkcích či službách (Horvátová a kol., 2014).

2.2.3 Personální činnosti

Personální činnosti představují výkonnou část personální práce. V literatuře je možné setkat se s různým pojetím a počtem personálních činností, které často bývají logicky seřazeny a vzájemně se podporují a doplňují. Mezi základní však většina autorů řadí dle Koubka 2015 především tyto:

- **Vytváření a analýza pracovních míst** – určování pracovních úkolů a s nimi souvisejících pravomocí a odpovědností a spojení těchto úkolů, pravomocí a odpovědností do pracovních míst, popis pracovních míst, specifikace pracovních míst a aktualizace těchto materiálů.
- **Personální plánování** – zahrnuje kromě plánování potřeby pracovníků v organizaci a jejího pokrytí (plánování personálních činností) také plánování personálního rozvoje pracovníků.
- **Získávání, výběr a přijímání zaměstnanců** – má na starosti přípravu a zveřejňování informací o volných pracovních pozicích, přípravu a volbu správných dokumentů a formulářů, které jsou požadovány od uchazečů o zaměstnání, shromažďování materiálů a informací o zájemcích, zkoumání materiálů předložených uchazeči,

předvýběr, organizace procesu výběru i výběrových testů a pohovorů, rozhodování o výběru, vyjednávání s vybraným uchazečem o podmínkách jeho zaměstnání v organizaci, zařazení přijatého pracovníka do personální evidence, orientace nového pracovníka, jeho uvedení na pracoviště aj.

- **Hodnocení zaměstnanců** – aneb hodnocení pracovního výkonu pracovníků, tj. příprava potřebných dokumentů, časového plánu hodnocení, metod a obsahu hodnocení, vytváření, vyhodnocování a uchovávání dokumentů, organizace hodnotícího rozhovoru, navrhování a kontrola opatření.
- **Rozmísťování zaměstnanců a ukončení pracovního poměru** – zařazování nových pracovníků na dané pracovní místo, jejich povyšování, převádění na jinou práci, přeřazování na nižší funkci, penzionování a propouštění.
- **Odměňování** – a další nástroje, které ovlivňují pracovní výkon a motivování pracovníků, včetně organizování a poskytování zaměstnaneckých výhod.
- **Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců** – včetně rozvojových aktivit, tedy identifikace potřeb vzdělávání, plánování vzdělávání a hodnocení výsledků vzdělávání a účinnosti vzdělávacích programů, popřípadě vlastní organizování procesu vzdělávání.
- **Pracovní vztah** – především organizování jednání mezi vedením organizace a představiteli zaměstnanců (odbory), pořizování a uchovávání zápisů z jednání, zpracování informací o tarifních jednáních, dohodách, zákonných ustanoveních, ale i zaměstnanecké a mezilidské vztahy, sledování agendy stížností, disciplinárních jednání, otázky zvládání konfliktů a komunikace v organizaci apod.
- **Péče o pracovníky** – pracovní prostředí, bezpečnost a ochrana zdraví při práci, vedení dokumentace, organizování kontroly, otázky pracovní doby a pracovního režimu, záležitosti sociálních služeb, např. stravování, sociálně hygienických podmínek práce, aktivit volného času, podnikových starobních důchodů, kulturních aktivit, životních podmínek pracovníků, služeb poskytovaných rodinným příslušníkům atd.
- **Personální informační systém** – zajišťování, uchovávání, zpracování a analýza dat týkajících se pracovních míst, pracovníků a jejich práce, mezd a sociálních záležitostí, personálních činností v organizaci i vnějších podmínek ovlivňujících formování a fungování personálu organizace, poskytování odpovídajících informací příslušným příjemcům, organizování a analýza zvláštních šetření mezi pracovníky apod. (Koubek, s. 20, 2015)

2.3 Získávání zaměstnanců

Získávání zaměstnanců, jakožto jedna ze základních personálních činností, souvisí s celou řadou dalších činností personálního útvaru organizace. Získávání zaměstnanců předchází činnosti, jako např. analýza a tvorba pracovních míst a plánování lidských zdrojů.

Jde o proces, vyhledávání a oslovování lidí, kteří uspokojí potřebu lidských zdrojů v organizaci. Počet a kategorie pracovníků, které společnost potřebuje, vyplývají často ze současné situace v podniku, z jejích požadavků, a také z formálního plánu lidských zdrojů, z nějž je mnohdy odvozován i podrobnější plán získávání zaměstnanců. (Armstrong, 2015)

2.3.1 Vytváření a analýza pracovních míst

Postup, při kterém jsou určovány pracovní úkoly a další povinnosti, odpovědnosti, pravomoci, požadavky a podmínky vykonávané práce a jejich spojováním do pracovních míst se nazývá procesem vytváření pracovních míst. Díky tomuto procesu jsou utvářeny vyšší organizační celky (útvary, odbory apod.) a tím vzniká také organizační struktura společnosti.

Analýza pracovních míst je systematickým procesem, který zkoumá údaje o určitém pracovním místě a požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance. Výsledkem je vytvoření dokumentu, jenž obsahuje údaje jak o pracovním místě (popis pracovního místa), tak informace o požadavcích pracovního místa na zaměstnance (specifikaci pracovního místa).

Cílem vytváření a analýzy pracovních míst je zabezpečení plnění cílů společnosti prostřednictvím správně nadefinovaných pracovních úkolů, povinností a pracovních míst. Tato činnost by měla být v souladu s právními předpisy a měla by vést k uspokojování potřeb zaměstnanců. (Šikýř, 2014; Dvořáková a kol., 2012)

2.3.2 Plánování lidských zdrojů

Při obsazení volného pracovního místa, ať už jde o nově vytvořené pracovní místo nebo jen uvolněné z různých důvodů, postupuje každá organizace trochu odlišným způsobem. Většinou se však vychází z plánování lidských zdrojů, které obvykle zahrnuje 3 oblasti:

- Plán potřeby zaměstnanců – V tomto plánu je odhadována poptávka po zaměstnancích, tedy to, kolik a jakých zaměstnanců bude pravděpodobně společnost potřebovat jak v krátkém, tak v dlouhém časovém horizontu, aby byla schopna zajistit práci a dosáhnout tak svých cílů.
- Plán pokrytí potřeby zaměstnanců – Zde společnost předvídá nabídku zaměstnanců, jinak řečeno to, kolik a jakých pracovníků bude mít dlouhodobě i krátkodobě

k dispozici, aby byla schopna splnit plánovanou poptávku, zajistit požadovanou práci a dosáhnout svých cílů.

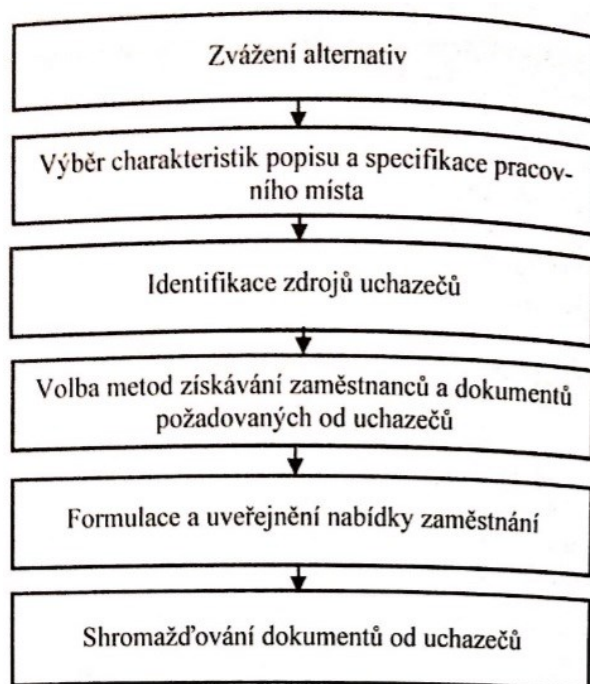
- Plán personálního rozvoje zaměstnanců – Organizace sestavuje plány kariéry zaměstnanců, které určují možnosti funkčního postupu a rozvoje konkrétních pracovníků, a také plány následnictví v manažerských funkcích, které vypovídají o obsazení těchto funkcí zaměstnanci z interních zdrojů organizace. (Šikýř, 2014)

2.3.3 Kroky procesu získávání zaměstnanců

Proces získávání nové pracovní síly do organizace by měl probíhat v souladu se strategií získávání zaměstnanců vytvořenou danou společností. Celý proces a průběh získávání a výběru pracovníků se dle Koubka (2015) skládá z několika na sebe logicky navazujících a doplňujících se kroků:

1. zjištění potřeby získávání pracovníků
2. popis a specifikace pracovního místa, které chceme obsadit
3. zvážení alternativ
4. výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa, na kterých založíme získávání a pozdější výběr pracovníků
5. identifikace potenciálních zdrojů zájemců
6. volba metod vhodných k získávání zaměstnanců
7. sestavení požadavků na dokumenty a informace od uchazečů
8. sestavení nabídky zaměstnání
9. uveřejnění nabídky zaměstnání
10. shromažďování informací od uchazečů a jednání s nimi
11. předvýběr uchazečů na základě zaslaných životopisů a dalších dokumentů a informací
12. sestavení seznamu uchazečů, kteří budou pozváni k výběrovému pohovoru

Obr. 2.1. Proces získávání zaměstnanců



Zdroj: Horvátová a kol. (2014, str. 52)

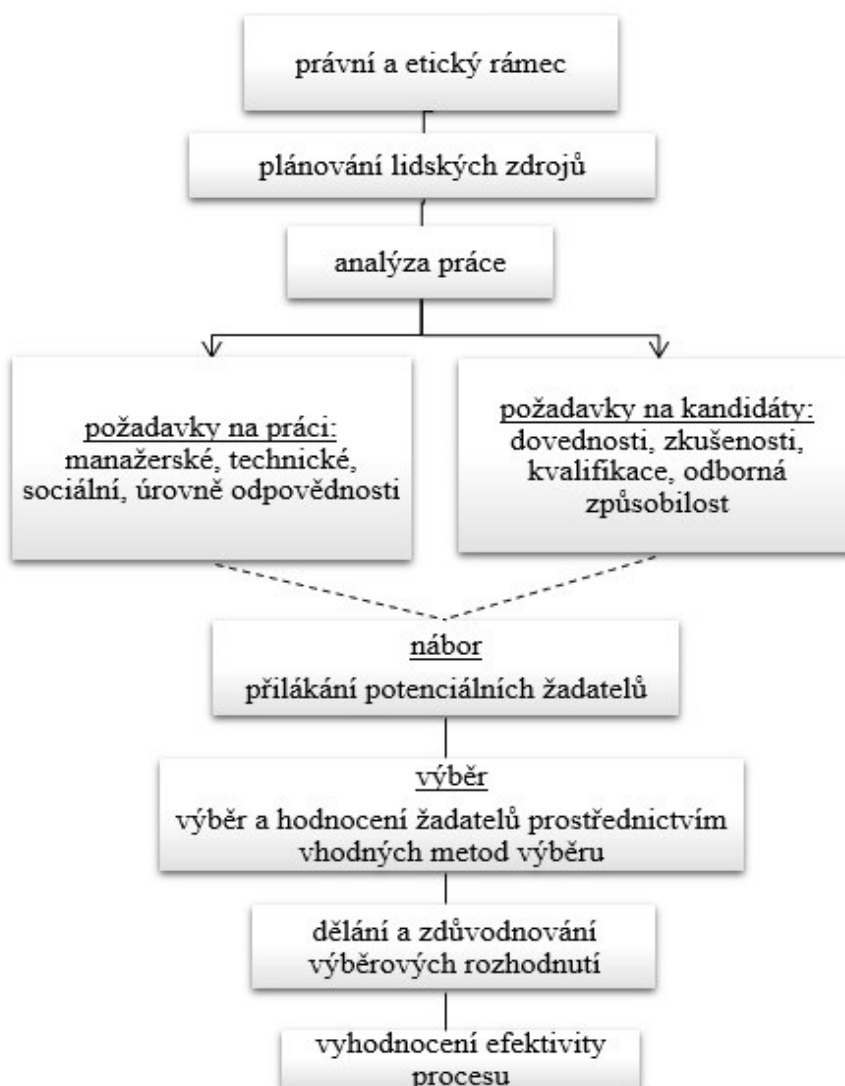
Zjednodušeně může být tento proces charakterizován jen pomocí šesti kroků viz schéma na obrázku č. 1.

- 1) **Zvážení alternativ.** V případě nutnosti obsadit volné pracovní místo je zapotřebí zvážit, zda nelze využít nějaké vhodnější alternativy k obsazení dané pozice na plný úvazek. Takovou alternativou může být práce na částečný úvazek, využití brigádníka či zrušení pracovního místa.
- 2) **Výběr charakteristik popisu a specifikace pracovního místa.** V této fázi procesu získávání zaměstnanců se snažíme vybrat jen ty nejdůležitější charakteristiky popisu a specifikace pracovního místa, které jsou pro výkon práce nezbytně nutné, a ze kterých si uchazeč dokáže vytvořit realistický obraz o dané pozici.
- 3) **Identifikace zdrojů uchazečů.** V tomto kroku se zaměřujeme na zkoumání a rozhodování o tom, zda je možné využít k obsazení volné pracovní pozice vnitřní zdroje, nebo zda využijeme vnější zdroje při získávání zaměstnanců.
- 4) **Volba metod získávání zaměstnanců.** To, které metody k získávání zaměstnanců zvolíme se odvíjí od volby zdrojů, ze kterých budeme dané uchazeče získávat (vnitřní a vnější). Volba metod závisí také na výši finančních zdrojů společnosti, které jsou k tomuto účelu určeny, na požadavcích pracovního místa na zaměstnance, na době, za kterou potřebujeme volné pracovní místo obsadit a také na situaci na trhu práce. S volbou

metod získávání pracovníků souvisí také to, jaké dokumenty od nich budeme požadovat. Nejčastěji to bývá strukturovaný životopis, motivační dopis, doklady o vzdělání a certifikáty.

- 5) **Formulace a uveřejnění nabídky práce.** Aby nabídka volných pracovních míst byla efektivní, měla by splňovat určitá kritéria. Měla by obsahovat název pracovního místa a název a popis pracovní pozice, požadavky, které jsou kladeny na zaměstnance, informace o odměňování a kariérním růstu a data potřebná k přihlášení uchazeče (kontakt společnosti, termín platnosti nabídky zaměstnání, potřebné dokumenty, které si uchazeč musí zajistit apod.).
- 6) **Shromažďování dokumentů od uchazečů.** Ve fázi vlastního získávání pracovníků od uchazečů shromažďujeme požadované dokumenty a různé informace, které nám později pomohou při výběru toho nejvhodnějšího kandidáta. (Horvátová a kol., 2014)

Obr. 2.2. Systematický postup získávání a výběru



Zdroj: Robinson (2006, s. 158), upraveno

2.3.4 Metody získávání zaměstnanců

Existuje velké množství různých metod a forem, které se dají využít při získávání pracovníků. Volba vhodných metod závisí na tom, jaké jsou požadavky pracovního místa na pracovníka, kolik času máme na obsazení nové pozice, jaká je situace na trhu práce, jaké množství finančních prostředků můžeme vynaložit na získávání zaměstnanců, a také na tom, zda využijeme vnitřních či vnějších zdrojů. (Koubek, 2015)

V případě, že se ve společnosti vyskytne volné pracovní místo či vznikne nová pozice, firma nejdříve zváží, zda je možnost využít svých vnitřních zdrojů. Pokud ano, osloví společnost nejdříve své vlastní zaměstnance. K tomuto účelu může použít jak firemní nástěnky, tak také firemní emaily, intranet společnosti a další. Často bývají oslovováni vlastní pracovníci společnosti v rámci přirozeného kariérního postupu. Hlavní výhodou využití současných pracovníků je, že to není tak finančně a časově náročné jako při využití vnějších zdrojů. Zaměstnanec zná společnost, její kulturu, smysl a cíl a společnost zná zaměstnance. Tento fakt usnadňuje a velmi zkracuje proces adaptace. Také může zvýšit motivaci pracovníků a přimět je k lepším výkonům. Z toho důvodu bychom měli zahrnout nějakého stávajícího zaměstnance do procesu výběru, i když nepočítáme s tím, že uspěje. Nevýhodou bývá určitá profesní slepota a omezený výběr, kdy se v naší společnosti nemusí nacházet takový zaměstnanec, který by splňoval požadavky na danou pracovní pozici.

Mezi nástroje získávání zaměstnanců z vnitřních zdrojů patří:

- vnitřní mobilita zaměstnanců
- interní výběrové řízení
- řízení následnictví

(Dvořáková a kol., 2012)

Využití vnějších zdrojů představuje příval nových myšlenek a nápadů do společnosti, a také máme možnost výběru ze širšího souboru lidí. Další pozitivní věcí je velké pracovní nasazení, které většinou mívají noví zaměstnanci. Ovšem i při získávání pracovníků z vnějších zdrojů se setkáme s určitými negativy. Příkladem může být delší doba celého procesu od získávání až po adaptaci a větší peněžní náklady související se získáváním a adaptací nového zaměstnance. Volba vnějších zdrojů vede také ke zvýšení fluktuace, zvýšení rizika nesprávného výběru a blokování kariérních postupů u stávajících zaměstnanců. Mezi nástroje získávání zaměstnanců z vnějších zdrojů patří dle většiny autorů tyto:

- **Úřady práce** – Jde o levnou formu získávání zaměstnanců, avšak nevýhodou je závislost na situaci na trhu práce v dané oblasti.
- **Spolupráce se vzdělávacími institucemi** – Společnosti často spolupracují s učilišti, středními školami i univerzitami. Poskytují studentům např. stáže, praxe či brigády, které berou mnohdy jako zkušební dobu a po absolvování studia většinou tyto lidi přijímají do pracovního poměru. Je to výhodné díky nižším nákladům na proces získávání a výběru pracovníků a z hlediska ušetření času na adaptaci, jelikož daný absolvent již společnost i svou práci a pracovní prostředí zná.
- **Personální a zprostředkovatelské agentury** – Tyto organizace nabízejí většinou kromě získávání také předvýběr zaměstnanců. Nevýhodou bývají vysoké náklady, které si tyto společnosti účtují.
- **Osobní doporučení** – Náš známý, či zaměstnanec nám ve většině případů nedoporučí někoho, kdo by se na danou pozici nehodil, protože by tak mohl ohrozit také svou pověst. Náklady bývají nulové případně nízké v případech, že je to spojeno s finanční odměnou.
- **Veletrh pracovních příležitostí** – Spousta organizací pořádá nebo se účastní pracovních veletrhů, kariérních dnů či burz práce. Nejčastějšími pořadateli těchto akcí bývají úřady práce, vysoké školy, hospodářská a obchodní komora, a také personální agentury. Společnosti většinou na těchto akcích platí vstupní poplatek, za který zde poté mohou prezentovat svou nabídku uchazečům, studentům a všem ostatním, kteří mají zájem o získání informací o nabídkách zaměstnání.
- **Head Hunting** – Jedná se o přímé oslovování vhodných kandidátů, kteří ovšem v daném okamžiku nepřemýšlejí o změně zaměstnání. V podstatě jde o přetahování zaměstnanců z jiných firem.
- **Internet** – V dnešní době je tento způsob již rozsáhlý a na internetu existuje celá řada webových stránek a portálů zaměřujících se na zprostředkování práce. Příkladem můžou být weby jako je jobs.cz, práce.cz a dobrápráce.cz. (Čopíková a kol. 2015; Kociánová 2010; Urban 2013)
- **Sociální sítě** – V dnešní době se možnost získání zaměstnanců přes sociální sítě využívá čím dál více. Mezi nejpoužívanější a nejpopulárnější sociální sítě při získávání zaměstnanců patří Facebook, LinkedIn a Twitter. Využití sociálních sítí k získání pracovníků má také své kladné i záporné stránky. Mezi zápory patří falešné profily, které personalistům zneprůjemňují vyhledávání a berou personalistům čas. Kladem jsou nízké náklady. (Horvátová a kol., 2016)

- **Inzeráty** – Jedna z nejvyužívanějších metod získávání zaměstnanců. Využívá se v případech, kdy společnost chce oslovit co nejvíce potenciálních kandidátů. Je ovšem nutné vybrat správnou formu inzerce. Inzerovat lze v tisku, televizi i rádiech, a to jak v lokálních, tak také v celostátních či odborných médiích. Výběr formy a média závisí na plánech personálního oddělení. Správný inzerát by měl vždy obsahovat název organizace, název a popis pracovního místa, požadavky na pracovníka, co nabízí společnost pracovníkovi a údaje týkající se termínu a způsobu přihlášení uchazeče na danou inzerovanou pozici.
- **Billboardy, poutače a vývěsky** – Tyto nástroje získávání zaměstnanců označujeme jako tzv. venkovní reklamu. Ta bývá umísťována na frekventovaných místech jako jsou např. zastávky hromadné dopravy, kampusy vysokých škol apod. (Čopíková a kol. 2015; Kociánová 2010; Urban 2013)

2.4 Výběr zaměstnanců

Výběr pracovníků je personální činností, jejíž úkolem je určit uchazeče, kteří pravděpodobně budou nejvhodnější z těch, kteří se shromáždili během procesu získávání. Cílem je vybrat takové pracovníky, kteří budou splňovat veškeré požadavky na obsazované místo, přispívat k vytváření dobrých mezilidských vztahů v organizaci a pracovní skupině, a také přispějí ke zvýšení produktivity a kvality.

2.4.1 Proces výběru zaměstnanců

O konkrétní podobě výběrového procesu rozhoduje především pozice, pro kterou se vybírá nejvhodnější kandidát. Proces výběru zaměstnanců bývá nejčastěji uspořádán do pěti na sebe navazujících kroků. Návaznost těchto kroků je zobrazena na Obr. 2.3.

1) Administrativní kolo (předvýběr uchazečů). V tomto kole jde hlavně o rozřídění souboru uchazečů, kteří reagovali na nabídku naší práce do tří skupin:

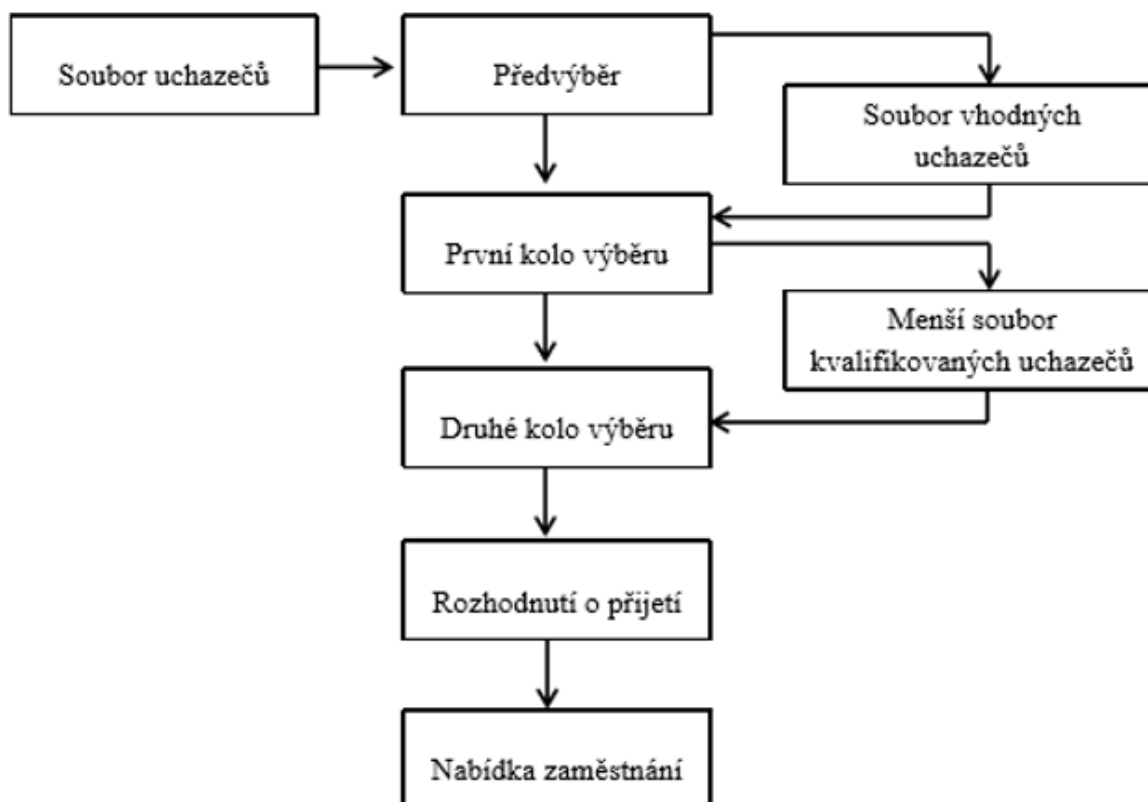
- Uchazeči, kteří jsou velmi vhodní, splňují všechny nebo téměř všechny naše kritéria, a proto budou pozváni k výběrovému pohovoru.
- Uchazeči, kteří jsou vhodní a kteří budou zahrnuti do výběrového řízení v případě, že počet velmi vhodných kandidátů bude nedostačující.
- Kandidáti, kteří jsou nevhodní pro danou práci. Těmto lidem bude zaslán zdvořilý dopis s odmítnutím, ale poděkováním za zájem o práci v dané společnosti.

2) První kolo výběru. Zde získáváme další informace o uchazečích, kteří nám v administrativním kole vyšli jako velmi vhodní kandidáti. Z nich vybereme 2-3, mezi

kterými bude těžké vybrat toho správného. V tomto kole se využívá řada výběrových metod jako jsou případové studie, testy, rozhovory apod. v závislosti na dané pozici.

- 3) **Druhé kolo výběru.** Do druhého kola se dostanou jen ti 2-3 uchazeči kteří byli vybráni na konci 1. výběrového kola. V tomto závěrečném kole se používá jako metoda výběru nejčastěji výběrový pohovor či Assessment Centre.
- 4) **Rozhodnutí o přijetí.** V této fázi zhodnocujeme výsledky těch 2-3 kandidátů ze všech výběrových metod kterých se zúčastnili a vybereme toho nejvhodnějšího.
- 5) **Nabídka zaměstnání.** Vybranému nejlepšímu kandidátovi bychom měli v co nejbližší době oznámit, že byl úspěšně vybrán a zaslat mu nabídku zaměstnání, kterou by měl do určitého data písemně potvrdit. O úspěchu ve výběrovém řízení ho informujeme jak písemnou formou, tak také ústně. Zbylým kandidátům také neprodleně oznámíme, že bohužel nebyli vybráni, ale že děkujeme za zájem o práci pro naši organizaci. (Čopíková a kol., 2015)

Obr. 2.3. Proces výběru zaměstnanců



Zdroj: Čopíková a kol. (2015, str.24)

2.4.2 Metody výběru zaměstnanců

1) Výběrový rozhovor

Jde o nejčastěji využívanou metodu při výběru zaměstnanců. Účelem tohoto rozhovoru je posoudit na základě získaných informací z diskuze vhodnost daného uchazeče pro danou pracovní pozici a lepší poznání jeho předpokladů pro správný výkon práce. Většinou bývá rozhovor individuální (tzv. mezi čtyřma očima) a strukturovaný nebo polostrukturovaný, což znamená, že tazatel (většinou personalista) má předem připravené otázky, které pokládá všem uchazečům.

Fáze rozhovoru

Urban (2013) tvrdí, že přijímací rozhovor se obvykle skládá z šesti po sobě následujících kroků:

1. **Přivítání.** Tento krok zahrnuje kromě představení také krátkou neformální diskuzi například na téma počasí, doprava, či jak se kandidát dozvěděl o dané pracovní pozici. Tento krátký rozhovor pomáhá kandidátovi se uvolnit a odlehčit napjatou situaci.
2. **Shrnutí obsahu pozice.** Zde personalista charakterizuje svou organizaci a předá více informací kandidátovi o konkrétní pracovní pozici o kterou žádá. Je obvykle vysvětlen i důvod k obsazení této pozice a jakého pracovníka by si společnost na tomto místě představovala.
3. **Položení profesních otázek.** Jsou pokládány otázky vztahující se k dané pozici a k uchazečovým zkušenostem, vzdělání a schopnostem.
4. **Zjištění osobních vlastností uchazeče.** Jsou kladeny otázky týkající se uchazečových povahových rysů, motivačního zaměření, osobnostních zvyklostí apod.
5. **Prostor pro vyjádření a otázky uchazeče.** Kandidátovi by měl být dán prostor k poskytnutí informací o sobě, které považuje za důležité či k dotazům při nejasnostech.
6. **Uzavření rozhovoru.** Kandidátovi poděkujeme a oznámíme mu, jaký bude další průběh a kdy se dozví o výsledcích. (Urban, 2013)

Typy rozhovorů

Existuje celá řada rozhovor. Dle počtu účastníků (a to jak na straně uchazečů, tak na straně tazatelů) lze rozhovory rozdělit na individuální rozhovory, panelové rozhovory, postupné rozhovory, výběrovou komisi a skupinové rozhovory. Dále jsou rozhovory rozlišovány na základě míry strukturovanosti na strukturované rozhovory, polostrukturované rozhovory a nestrukturované rozhovory. Rozhovory můžeme dělit také podle jejich zaměření, a to na rozhovory behaviorální, biografické, situační a stresové. Popis jednotlivých typů rozhovorů je uveden v tabulce č.2.1.

Tab. 2.1. Typy výběrových rozhovorů

Individuální rozhovor (1+1)	Jedná se o diskusi „mezi čtyřma očima“. Může ho vést personalista nebo potenciální přímý nadřízený uchazeče.
Panelový rozhovor (2+1)	Jedná se o rozhovor, kdy na straně tazatelů je více lidí, a to zpravidla personalista a potenciální přímý nadřízený uchazeče.
Postupný rozhovor (série individuálních rozhovorů)	Uchazeč může nejprve absolvovat rozhovor s personalistou a pak s potenciálním přímým nadřízeným.
Výběrový komise	Je oficiálnější, obvykle větší výběrový panel. Je předem určený závazný postup výběrového řízení.
Skupinový rozhovor	Jedná se o rozhovor, kdy na jedné straně stojí skupina uchazečů a na druhé straně jeden či více tazatelů.
Strukturovaný rozhovor	Pro tento typ rozhovoru jsou předem připravené otázky s jejich daným pořadím.
Polostrukturovaný rozhovor	Vychází se z předem připravených okruhů otázek, které tazatel rozvíjí dle potřeby v průběhu rozhovoru.
Nestrukturovaný rozhovor	Je improvizací bez přípravy. Forma, obsah i postup jsou utvářeny v průběhu rozhovoru.
Behaviorální rozhovor	Uchazečům jsou kladeny otázky, které je vyzývají k popisu jejich chování v konkrétních pracovních situacích.
Biografický rozhovor	V rámci tohoto rozhovoru jsou chronologicky posuzovány předchozí zkušenosti kandidátů.
Situační rozhovor	Uchazečům jsou kladeny situační otázky s cílem zjistit, jak by řešili specifické pracovní situace.
Stresový rozhovor	Uchazeči jsou konfrontováni s emocionálně zatěžujícími situacemi nebo zcela neočekávanými, negativními a obtížnými otázkami. Cílem je zjistit jejich reakci na stres.

Zdroj: Horvátová a kol. (2014, str. 61)

Chyby při vedení rozhovoru:

Haló efekt – K haló efektu dochází, když jedna kladná vlastnost či schopnost kandidáta zastíní ty záporné.

Horn efekt – Je opakem haló efektu. Spočívá v tom, že jedna špatná vlastnost uchazeče předčí ty dobré.

Efekt zrcadla – Tato hodnotitelská chyba spočívá v tom, že vedoucí pohovoru má sklon hodnotit lépe ty uchazeče, kteří se mu podobají.

Diskriminace – O výběru kandidáta by měly rozhodovat zkušenosti, schopnosti a vlastnosti, nikoliv předsudky. Proto nelze klást otázky, které vedou k diskriminaci uchazeče. Jde o dotazy na rodinný stav a děti, náboženství, politickou orientaci, zdravotní problémy atd.

Sugestivní otázky – Jedná se o otázky, které ovlivňují odpověď uchazeče.

Uzavřené otázky – Tato chyba nastává, když tazatelé využívají sérii uzavřených otázek. Jedná se o otázky, na které lze odpovědět pouze jedním slovem, nejčastěji ano nebo ne. Uzavřené otázky vzbuzují atmosféru zkoušky či výsledku a nemají takovou vypovídací schopnost jako např. otázky otevřené.

Rychlé úsudky – Tazatel si udělá rychlý úsudek o uchazeči během prvních pár minut a poté už jen málokdy je schopen změnit své rozhodnutí o vhodnosti kandidáta.

(Horvátová a kol., 2014)

2) Výběrové testy

Žádný test nedokáže jednoznačně určit úspěšnost posuzovaného uchazeče v budoucnu v nové práci. Testy poskytují pouze doplňkové informace, které porovnáváme s výsledky hodnocení výběrového pohovoru, životopisu apod. Zhotovením a vyhodnocením testů pověřujeme kvalifikovaného psychologa. Mezi základní testy využívané při výběru zaměstnanců patří především tyto:

Testy inteligence – Jsou zaměřeny na duševní schopnosti kandidátů. Mají za cíl nalézt odlišnosti v intelektuálních schopnostech uchazečů. Ověřují verbální, abstraktní i numerické myšlení, a také např. krátkodobou paměť.

Testy osobnosti – Zkoumají a posuzují osobnostní charakteristiky, které jsou důležité ke správnému výkonu dané práce. Testování probíhá prostřednictvím dotazníků a z odpovědí vyplývá kromě dílčích charakteristik také celkové vlastnosti osobnosti.

Testy schopností – Posuzují specifické dovednosti a znalosti kandidátů, které by uchazeči měli mít pro výkon dané práce. Při testování jsou využity modelové situace. (Šikýř, 2014)

3) Assessment centrum je programem diagnostikujícím pracovní způsobilost uchazečů. AC je tvořeno skupinou zájemců o určitou pozici, kteří jsou pozorováni a hodnoceni skupinou hodnotitelů. V AC uchazeči řeší různé úlohy, které jsou obvykle spojené s danou pozicí a využívají k tomu různé stimuly, hraní rolí, případové studie, testy, skupinové práce, hry apod. (Armstrong, 2015; Kociánová 2010)

4) Vzorky práce představují metodu výběru, která je postavena na předvedení činnosti, která se běžně vykonává na dané pracovní pozici. Například kandidát na pozici kuchaře může být požádán, aby něco uvařil, uchazečka o pozici asistentky, aby vypracovala dopis obchodnímu partnerovi apod. Výhodou je, že tyto úlohy většinou nejsou pro kandidáty moc stresující, protože předvádějí činnosti, které si dokáží představit a jsou jim známé. Vzorky práce vystihují přesně činnost, kterou bude uchazeč vykonávat v budoucnu, a proto má tato metoda vysokou validitu. Nevýhodou je že ne vždy je vhodné využít reálné situace ke zjištění schopností kandidátů.

5) Modelové situace se využívají jako obdoba vzorků práce v situacích, kdy nemůže být daný úkol reálně splněn. Proto je vytvořena fiktivní situace, která napodobuje situace, které by měl uchazeč vykonávat v rámci dané pracovní pozice. Tyto situace mohou mít formu prezentace produktu, hraní rolí, týmové diskuze, seriálních her nebo sestavení harmonogramu projektu. Tato metoda podobně jako vzorky práce většinou nepůsobí kandidátům trému a stres, ale při nedostatečných znalostech a zkušenostech kandidát neví, jak situaci řešit, a tudíž jí nezvládne. (Bělohlávek, 2016)

6) Reference se využívají k ověření či doplnění informací získaných prostřednictvím jiných metod výběru zaměstnanců. Jedná se o hodnocení zaměstnance jinou zpravidla spolehlivou osobou, např. jeho bývalým nadřízeným z předešlého zaměstnání. Reference může být podána krom písemného doporučení také formou telefonického rozhovoru či hodnocením na hodnotitelské stupnici. (Čopíková a kol., 2015)

7) Grafologie je brána spíše jen jako doplňková metoda. Jde o posuzování osobních vlastností kandidátů, a to na základě podrobného rozboru a analýzy jejich písma. (Horvátová a kol., 2014)

8) Hodnocení 360 je metoda, která se využívá spíše jako doplňková. Metoda spočívá v tom, že uchazeč je hodnocen v různých oblastech např. zvládání krizových situací, přístup ke kolektivní práci, odbornost apod. Hodnocen je anonymně svým nadřízeným, spolupracovníky na stejné

úrovni, podřízenými i případně zákazníky. Kromě toho dochází i k sebehodnocení, protože pracovník hodnotí i sám sebe.

9) Delegování je metoda, která je organizací využívána při výběru zaměstnanců z vlastních řad. Vedoucí si na svých podřízených ověřuje prostřednictvím delegování úkolů, jak jsou schopni zadané úkoly činit, jak se vypořádávají s těžšími požadavky, které jsou nezbytné pro zvládnutí vyšší pozice. (Bělohávek, 2016)

2.4.3 Dokumenty vyžadované od uchazečích

Po uchazečích mnohdy bývají požadovány dokumenty, zejména ty, které obsahují biografické údaje. Obvykle jde zejména o životopis, motivační dopis, vyplnění osobního dotazníku a různé dokumenty dokládající uchazečovo vzdělání a praxi jako např. kopie vysvědčení, certifikátů a diplomů. Často bývá požadován také lékařský posudek, výpis z rejstříku trestů či reference z předešlého zaměstnání.

Životopis je základním a nejčastěji vyžadovaným dokument od uchazečů. V praxi bývá označován také jako curriculum vitae (c. v.). Měl by být stručný, přehledný, logický a systematický. Vypovídá o dosaženém vzdělání kandidáta, jeho pracovních zkušenostech, schopnostech apod. V dnešní době bývá nejčastěji vyžadován životopis strukturovaný. Ten je přehledný, logicky uspořádaný a je v něm přesně stanoveno, co má uchazeč uvést a v jaké posloupnosti. Mezi základní body životopisu patří osobní údaje, vzdělání pracovní zkušenosti, jazykové znalosti a další kvalifikace, osobnostní charakteristiky a v případě že existují tak také reference z předešlého zaměstnání. (Koubek, 2015).

Motivační dopis je označován za průvodní k zasílaným materiálům od uchazečů a často bývá přikládán k životopisu. Motivační dopis si klade za cíl zaujmout personalistu, a měl by vypovídat o zájmu uchazeče pracovat pro danou organizaci. Kromě podrobnějšího popisu pracovních zkušeností uchazeče obsahuje i zdůvodnění, proč daný kandidát pro společnost chce pracovat a jak může být pro společnost užitečný. (Kociánová, 2010).

Osobní dotazník obsahuje biodata neboli biografické údaje o uchazeči. Příkladem může být dosažené vzdělání, praxe, schopnosti, rodinné zázemí atd. Dle některých biodat můžeme přímo rozhodnout o vhodnosti či nevhodnosti uchazeče. Osobní dotazník může mít formu jednoduchého nebo otevřeného dotazníku. Jednoduchý dotazník obsahuje pouze samostatná fakta a je využíván především při výběru zaměstnanců na nenáročných administrativních pozicích či místa, kde se pracuje hlavně manuálně. Otevřený dotazník umožňuje uchazeči vyjádřit se k některým otázkám, více rozepsat důležité skutečnosti a zaujmout nějaký postoj. Otevřený

dotazník je využíván při obsazování pozic manažerských či různých specialistů (Koubek, 2015).

2.4.4 Role a zodpovědnosti při výběru zaměstnanců

Na výběru zaměstnanců se podílí hlavně HR manažer nebo jeho přímý podřízený. Výběru zaměstnanců se mnohdy účastní více osob než jen personalista a žadatel o práci. Často jsou přítomni, nebo nějakým způsobem do procesu výběru pracovníků zasahují linioví manažeři (většinou jde především o přímé nadřízené budoucího zaměstnance) a také někdy i ostatní zaměstnanci z daného oddělení.

Linioví manažeři pomáhají HR profesionálům vyvinout efektivní nástroje pro výběr, koordinovat proces výběru s žadateli o zaměstnání a také identifikovat aktuální personální potřeby v organizaci a plány do budoucna. Měli by rozumět a být v souladu s právními normami a předpisy. (Jackson a kol., 2012)

2.4.5 Validita metod výběru

Validita neboli platnost při výběru zaměstnanců vyjadřuje, zda metoda měří to, co skutečně měřit má. Metoda je validní, pokud měří to, co má. Tím zamítá nevhodné kandidáty a vybírá jen vhodné uchazeče na danou pracovní pozici. V klasickém výpočtu validity se využívá součinný korelační koeficient, ve kterém je porovnáván výsledek hodnocení uchazečů na konci výběrového procesu s pozdějším výkonem daného uchazeče na pracovišti. Výsledkem bude číslo mezi 0,0 a 1,0. Je-li hodnota 1, je úplná shoda mezi hodnocením pomocí výběrové metody a hodnocením reálného pracovního výkonu. Je-li hodnota v rozmezí mezi 0,30 – 0,50, znamená to, že mezi kritériem a metodou je určitý vztah, jedná se tedy o střední úroveň validity. Pokud je výsledek nižší než 0,30 metoda není dostatečně validní, protože mezi kritériem a metodou je jen minimální nebo žádný vztah. Využití kombinace více metod nám validitu zvyšuje, proto je vhodné tedy spojovat více nástrojů a vytvářet tím tzv. baterie metod. Jednotlivé metody zkoumají osobnost člověka z různých úhlů pohledu, proto se často používá „princip triangulace“ neboli kombinace nejméně tří odlišných metod. (Bělohávek, 2016).

Tab. 2.2. Členění metod výběru podle jejich hodnoty predikční validity

Metody výběru s nižší predikční validitou	Metody výběru s vyšší predikční validitou
dokumenty uchazeče (0,14)	test inteligence (0,27 – 0,61)
nestrukturovaný rozhovor (0,14)	životopisný dotazník (0,37)
test osobnosti (0,15)	zkušební doba (0,44)

školní známky (0,15)	strukturovaný rozhovor (0,40)
grafologie (0,20)	výkonový test (0,45)
reference (0,26)	Assessment centre (0,45)

Zdroj: Kociánová (2010, str. 127), upraveno

2.4.6 Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců

Hodnocení úspěšnosti procesu získávání a výběru zaměstnanců provádíme z hlediska efektivity, protože do procesu je vynaloženo většinou větší množství nákladů, proto musí být proces získávání a výběru zaměstnanců efektivní. Ke zjištění efektivity využíváme řadu ukazatelů. V praxi bývají nejčastěji využívány tyto:

- počet učiněných nabídek / počet nabídek akceptovaných uchazeči;
- počet žadatelů o přijetí / počet žadatelů pozvaných na pohovor;
- počet rozhovorů / počet nabídek akceptovaných uchazeči;
- průměrný počet dní obsazení pracovního místa;
- počet nově přijatých zaměstnanců / počet posuzovaných uchazečů;
- průměrná délka setrvání nově přijatého zaměstnance v pracovním poměru;
- míra spokojenosti s novým zaměstnancem (přínos zaměstnance pro organizaci);
- náklady na získání a výběr / počet nově přijatých zaměstnanců.
- počet dní absence zaměstnance / celkový počet pracovních dnů;

S těmito procesy je spojena také řada různých nákladů. Jde zejména o mzdové náklady personalisty a dalších osob podílejících se na těchto procesech, náklady na komunikaci s úřadem práce, náklady spojené s uveřejňováním nabídky práce, náklady na pronájem, náklady na spolupráci s externími subjekty (personální agentura, psycholog atd.) a administrativní náklady. (Čopíková a kol., 2015).

Po získání nejvhodnějšího uchazeče následují další personální činnosti neboli procesy, které navazují na získávání a výběr zaměstnanců. Jde o proces přijímání a adaptace nových pracovníků.

Přijímání nových zaměstnanců do společnosti představuje především administrativní a právní proces. Nejdůležitějším formálním bodem v této oblasti je sestavení a podepsání pracovní smlouvy. Ta by měla vždy být v písemné podobě a ve dvou vyhotoveních, jelikož se jedná o dvoustrannou dohodu. Dle zákona musí obsahovat druh práce, který zaměstnanec bude vykonávat pro svého zaměstnavatele, místo či místa výkonu této práce a den nástupu do práce.

Po podepsání pracovní smlouvy následuje zařazení nového zaměstnance do personální evidence, s čím souvisí také zřízení mzdového listu, evidenčního listu důchodového zabezpečení, vydání průkazu zaměstnance apod.

Adaptace si klade za cíl urychlit zapojení nových zaměstnanců do pracovního procesu, zajistit tím jejich plnou pracovní výkonnost a zabránit demotivaci, která může vzniknout na začátcích pracovního poměru zejména díky špatné informovanosti či nadměrných očekávání nového pracovníka. Při příchodu nového pracovníka do organizace by měla probíhat pracovní i sociální adaptace. Pracovní adaptace seznámí nového zaměstnance s povinnostmi a požadavky na pracovní místo, a také s celkovým fungováním společnosti. Začlenění do nového pracovního prostředí i kolektivu a seznámení s firmou a ostatními zaměstnanci má na starosti adaptace sociální. Adaptační proces obvykle obsahuje úvodní rozhovor, kde je zaměstnanec obeznámen s adaptačním plánem, zákonné školení týkající se bezpečnosti práce a hasičských směrnic, informace o společnosti, kde se dozví o organizační struktuře a dalších důležitých věcech, základní školení přímo na danou pozici a zpětnovazebný rozhovor. Délka adaptace závisí na konkrétní pozici a odpovědnost za proces adaptace nese krom personalisty, nadřízeného či mentor také sám zaměstnanec.

2.5 Shrnutí teoretické části

Tato část byla věnována teoretickým poznatkům týkajících se oblasti řízení lidských zdrojů. Nejdříve byla popsána metodika a metody, které byly při zpracování této práce využity. Poté byl charakterizován proces řízení lidských zdrojů, jeho cíle, úkoly a také činnosti, kterými se zabývá (tzv. personální činnosti). Podrobněji zde byly vysvětleny procesy získávání a výběru zaměstnanců. Byl objasněn celý postup, který vede k obsazení volné pracovní pozice, tedy od plánování potřeby lidských zdrojů přes výběr nejvhodnějšího uchazeče až k přijmutí daného uchazeče do pracovního poměru a jeho následné adaptaci, přičemž byly zmíněny metody a postupy, které se při vykonávání těchto procesů využívají. Tato kapitola byla zpracována především na základě studia tuzemské i zahraniční odborné literatury.

3 Charakteristika společnosti

Pro praktickou část bakalářské práce byla vybrána společnost ARMATURY Group, a. s. sídlící v dolním Benešově v Moravskoslezském kraji.

3.1 Historie společnosti

Společnost ARMATURY Group a. s. vznikla 1. ledna roku 2000 fúzí tří společností (ASK spol. s r. o., Eko.Prima, spol. s r. o. – Hranice a M.S.A. SERVIS, spol. s r. o.), které vykonávali svou činnost na českém a slovenském trhu. Ještě téhož roku byla zahájena výroba prvních vlastních produktů.

V roce 2001 byla zakoupena moderní technologická centra a intenzivně se vyvíjela nová portfolia a produktové řady klapkek, šoupátek, kulových kohoutů, hutních a speciálních armatur. Následující rok společnost investovala značné finanční prostředky převážně do nákupu konstrukčních a vývojových technologií.

Již v roce 2003 AG proniká na zahraniční trhy s vlastními produkty a posiluje své postavení na tuzemském trhu. Poté začíná také spolupracovat na řešení náročných projektů s Ruskem a Čínou. Výsledkem této spolupráce je otevření obchodního zastoupení v Moskvě a získání certifikátu na speciální vyráběné armatury pro Ukrajinu a Rusko. Již o dva roky později je rozšířen předmět podnikání o dodávku a vývoj automatizovaných systémů řízení technologických procesů a došlo k zavedení výroby armatur pro energetiku.

Kvůli nedostatku prostoru je na přelomu roku 2008 zahájena výstavba nové průmyslové haly v Dolním Benešově a nové expediční haly v Kravařích. Dochází také opět k rozšíření výroby hutních armatur a k posílení pozice na zahraničních trzích.

V období mezi roky 2009 a 2011 společnost nadále rozšiřuje svůj sortiment, investuje do nových technologií, expanduje na zahraniční trhy, kdy největší pozornost je zaměřena na dodávky do Ruska, Číny, Slovenské a České republiky a vyváží již do více než 60 států světa.

Koncem roku 2012 dosahuje ARMATURY Group a. s. historicky nejvyšších tržeb, a to ve výši 2,5 mld. korun českých. Poté začíná budovat v Dolním Benešově novou halu pro centrální příjem materiálu a montážní halu. Následně je vybudovaná i expediční hala a dochází k nákupu nových multifunkčních obráběcích center.

3.2 Profil společnosti

Armatury Group a. s. na trhu působí již od roku 2000. Tradice této české firmy vychází z více než padesátileté historie výroby armatur v Hlučínském regionu. AG je významným českým

výrobcem průmyslových armatur, dodavatelem potrubí a příslušenství a také poskytovatel servisních služeb a poradenství.

Již od svého vzniku se tato společnost dynamicky rozvíjí a investuje do vývoje a moderních výrobních technologií. Jako jediný výrobce armatur v České republice vlastní certifikáty ASME Code III pro návrh a výrobu armatur, součástí a dílů pro jadernou energetiku dle amerických norem.

3.2.1 Výrobní program

Výrobní program společnosti je tvořen čtyřmi pilíři:

- kulové kohouty
- hutní armatury
- uzavírací motýlkové klapky, speciální zpětné klapky pro turbíny a uzavírací klapky v provedení kov-kov
- armatury pro klasickou i jadernou energetiku

Pro komplexnost dodávek nabízí AG svým partnerům i další sortiment průmyslových armatur rozšířený o nabídku potrubí a příslušenství. Spolupracuje s domácími i světovými výrobci těchto komodit. Po svých partnerech požadujeme plnění náročných kvalitativních požadavků a termínovou spolehlivost.

V současné době obsluhuje téměř 40 % domácího trhu. Objem roční produkce činí více než 100 000 armatur a 500 000 položek potrubí a příslušenství. Téměř 70 % celkové produkce společnosti se prostřednictvím subdodavatelů exportuje do 65 zemí po celém světě.

3.2.2 Vize, poslání a firemní hodnoty

Snahou společnosti AG je stát se mezinárodně uznávaným výrobcem průmyslových armatur, dodávat na nové trhy, budovat dlouhodobé vztahy se svými obchodními partnery a neustále objevovat nové příležitosti.

Poslání společnosti spočívá ve snaze stát se spolehlivým a perspektivním partnerem zajišťujícím vývoj, výrobu, prodej a servis průmyslových armatur, potrubí a příslušenství, a to jak na tuzemském trhu, tak v zahraničí.

Mezi firemní hodnoty společnosti patří **dynamika, sociální odpovědnost a inovace**. AG je dynamickou firmou, která pružně reaguje na přání a požadavky svých zákazníků, aby uspokojila jejich potřeby a zajistila maximální spokojenost. Firma podporuje rozvoj svých zaměstnanců, buduje pozitivní atmosféru uvnitř firmy, snaží se chovat odpovědně a ekologicky k životnímu prostředí a k okolí své působnosti a přispívá k rozvoji regionu Hlučínska. AG se

snaží být neustále o krok napřed. Snaží se být inovativní, podporuje vlastní výzkum a vývoj, řeší i velmi složité úkoly a věnuje se i novým výzvám.

3.2.3 Organizační struktura

V čele společnosti stojí předseda představenstva, který zastupuje představenstvo jakožto statutární orgán společnosti. Kontrolním orgánem společnosti je dozorčí rada. Výkonný ředitel organizace má pod sebou sedm divizí (řídící, finanční, obchodní, výrobní, divize řízení jakosti, technická a personální divize). Každá divize má několik oddělení a své cíle. Společným cílem všech divizí organizace je vytvoření a udržení prosperující a expandující společnosti. Schéma organizační struktury je k nahlédnutí v Příloze č. 2.

3.2.4 Personální oddělení

V dnešní době je struktura personálního oddělení dané společnosti úzká. Personální oddělení nemá svého vlastního ředitele a spadá pod finanční ředitelku společnosti. Personální útvar se skládá z jednoho personalisty, dvou mzdových účetních a z pomocného pracovníka zaměřujícího se především na vzdělávací projekty.

Personalista má na starosti nábor nových zaměstnanců (recruiting), adaptační proces zaměstnanců, kteří nastoupili (job adaptation), personální marketing, tvorbu náborových kampaní, letáčků i inzerátů, komunikaci v sociálních sítích jako je Facebook, LinkedIn apod., komunikaci s ÚP a také komunikace se školami (brand making). Také se zabývá vedením studentských stáží a stipendijních programů se studenty středních škol. Zajišťuje individuální, skupinové, rozvojové, speciální i legislativní (to bývá ve spolupráci s manažerem OHSAS, respektive s technikem BOZP) vzdělávání. S tím souvisí i řešení projektů ve vzdělávací oblasti, nyní především projekt POVEZ II (program spolufinancovaný z Evropského sociálního fondu a dotovaný Úřady práce).

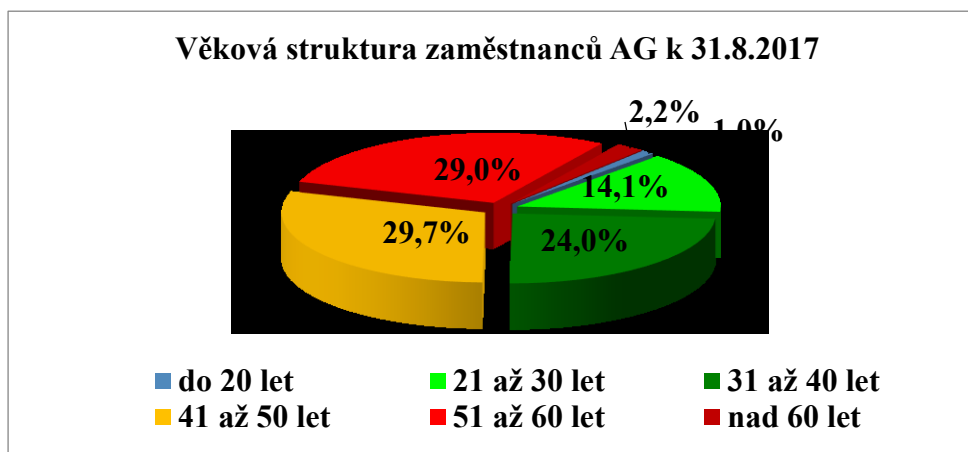
Mzdová účetní zpracovává mzdy, přihlášky a odhlášky na zdravotních pojišťovnách, okresních správách sociálního zabezpečení apod. Dále hlídá lhůty dob určitých a kontroluje povinné zaměstnávání osob se ZPS. Vydává různá potvrzení zaměstnancům, vede správu a evidenci důchodových listů, provádí roční zúčtování mezd, podává daňové přiznání atd.

Pracovník vzdělávacích projektů se zaměřuje hlavně na správu, administraci a koordinaci projektů POVEZ II (Podpora odborného vzdělávání zaměstnanců II) a vše, co s náročnými projekty souvisí. Dále se věnuje vzdělávání a rozvoji zaměstnanců ve společnosti a jejich rekvalifikací.

3.2.5 Struktura zaměstnanců

V dnešní době pracuje ve společnosti AG kolem 600 zaměstnanců. Jak lze vyčíst z grafu č.1, ve společnosti převažují zaměstnanci ve věku mezi 31 až 60 let, a tvoří tak 82,7 % všech zaměstnanců. Zaměstnanci do 20 let představují pouze 1 % ze všech zaměstnaných. Téměř podobně jsou na tom pracovníci, kteří mají nad 60 let, a blíží se jejich odchod na penzi. Tato skupina lidí zabírá z celkového počtu zaměstnanců 2,2 %.

Graf 3.1. Věková struktura zaměstnanců



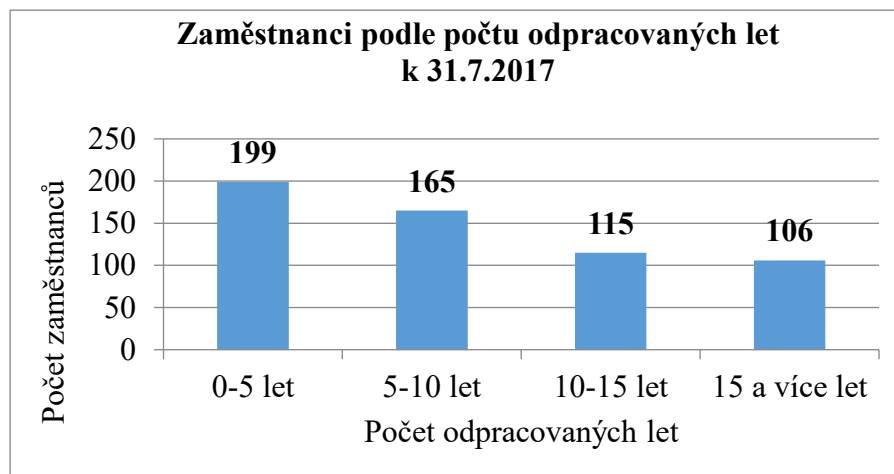
Co se týče vzdělání, ve společnosti pracuje nejvíce lidí, kteří mají střední odborné vzdělání s výučním listem. Tito zaměstnanci představují téměř polovinu všech zaměstnanců. Vysokoškolského vzdělání dosáhlo pouze 12,1 % zaměstnanců a jde především o zaměstnance na vyšších pozicích. Ve společnosti pracuje jen 0,5 % zaměstnanců, kteří mají pouze základní vzdělání.

Graf 3.2. Vzdělanostní struktura zaměstnanců



Dle počtu odpracovaných let ve společnosti tvoří největší skupinu zaměstnanci, kteří jsou ve společnosti do 5 let. Jak lze vyčíst s grafu (*Obrázek 6*) k datu 31.7.2017 bylo takových zaměstnanců 199. Nejdéle pracujících lidí pro organizaci je 106, a tito zaměstnanci pracují pro organizaci již 15 a více let

Graf 3.3. Struktura zaměstnanců dle počtu odpracovaných let ve společnosti



4 Popis a analýza systému získávání a výběru zaměstnanců ve vybrané společnosti

Tato část BP je rozčleněna na dvě menší podkapitoly, kdy první bude věnována především popisu celého procesu získávání a výběru zaměstnanců přímo ve společnosti AG a. s. Bude zde objasněn celý postup toho procesu, veškeré metody, které společnost využívá ať už při získávání nebo výběru zaměstnanců, a také budou charakterizovány jednotlivé kroky, ze kterých je proces získávání a výběru pracovníků v této organizaci složen.

Druhá podkapitola je zaměřená na dotazníkové šetření, které v AG a. s. proběhlo a jeho vyhodnocení které bude doplněno o grafy a kontingenční tabulky.

4.1 Proces získávání a výběru zaměstnanců v ARMATURY Group a. s.

Základní postup a podobu standardizovaného procesu získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci upravuje metodický pokyn čili metodický standard výběrového řízení společnosti. Tento předpis je kontrolován každé tři roky a za jeho dodržování, naplňování i kontrolu nesou odpovědnost odborní ředitelé a vedoucí divizí a středisek, nejvíce však personalista.

4.1.1 Identifikace potřeby získávání zaměstnanců

Identifikace potřeby získávání zaměstnanců v AG a. s. nejčastěji bývá podle odchodů lidí a přirozeného vyrovnávání stavu. Fluktuace, která se nyní drží přibližně na 7,5 % se vyhodnocuje měsíčně a pohybuje se průměrně v intervalech 6-8 %. Důvody odchodů zaměstnanců jsou různé, nejčastěji jde však o tyto:

- změna zaměstnání, ať už jde o výpověď nebo dohodu o ukončení PP
- ukončení pracovního poměru z organizačních důvodů
- odchod na mateřskou nebo rodičovskou dovolenou
- odchod do starobního důchodu
- odchod z důvodu porušení pracovních povinností vyplývajících z pracovního poměru

Potřeba získávání zaměstnanců vzniká i z hlediska náhrad za odchody žen na mateřské dovolené nebo za odchody zaměstnanců do starobního důchodu. Dalším důležitým faktorem je množství práce a míry zakázkové naplněnosti, protože s tím poté souvisí zejména nabírání dělníků do výroby. Identifikace potřeby získávání zaměstnanců ovšem souvisí také i s mírou investic a strategických záměrů vedení společnosti, především ve vztahu k rozšiřování výroby nebo obchodu. Po tomto kroku následuje sestavení požadavků na schopnosti, dovednosti a celkovou kvalitu kandidáta, které vytváří a zadává vedoucí konkrétního organizačního celku,

do kterého by měl nový pracovník spadat. Personalista pak po jednání s odborným vedoucím vyhotovuje charakteristiky obsazovaného pracovního místa (vzor k nahlédnutí v Příloze č. 3). Ty jsou interním dokumentem, který je základním materiálem, z něhož se vychází při vlastním procesu výběrového řízení, a který slouží jak personalistovi, tak také členům výběrové komise.

4.1.2 Ohlášení volné pracovní pozice

Vlastní výběrové řízení v AG a. s. začíná ohlášením volné pracovní pozice, kterou je nutno v určitém časovém intervalu obsadit vhodným uchazečem, který splňuje základní kvalifikační a jiné předpoklady tak, aby byly zabezpečeny kvalitní lidské zdroje pro potřeby společnosti.

4.1.3 Zvážení alternativ

Když v organizaci vznikne potřeba obsadit volnou pracovní pozici, zvažuje personalista, zda existuje nějaká vhodnější alternativa, která by se dala využít k obsazení volného pracovního místa na plný úvazek. Alternativou k obsazení pracovního místa do kmenového stavu na hlavní pracovní poměr je využití služeb personálních agentur formou tzv. dočasného přidělení. Toto se ve společnosti AG a. s. děje, avšak velmi omezeně, protože se jedná o dražší variantu. Pokud je to možné, oslovuje společnost studenty, ženy na mateřské dovolené, případně i pracovníky na rodičovské dovolené – zda nechtějí práci na zkrácený úvazek apod. Tato alternativa se řeší s těmito lidmi především na základě uzavíráním dohod o pracovní činnosti nebo dohod o provedení práce. Další možností je pokrytí potřebné práce formou přesčasů či práce o víkendech. Tato varianta se ve společnosti často využívá, když je větší množství práce. Práce o víkendech bývá obvykle při inventurách apod. Ačkoliv existují tyto alternativy, kdy některé z nich jsou využívány ve společnosti více, některé méně, dává společnost většinou přednost uzavíráním pracovních smluv na hlavní pracovní poměr.

4.1.4 Určení zdrojů uchazečů

Při obsazování volné pracovní pozice ve společnosti se musí zvážit, jestli se využije vnitřních (interních) zdrojů společnosti nebo bude nový zaměstnanec získáván z vnějších (externích) zdrojů pracovních sil. Nejdříve hledá personalista vhodného uchazeč na volnou pozici mezi stávajícími zaměstnanci. Ti se o možnosti přihlásit se do výběrového řízení na danou pracovní pozici dozví z firemních nástěnek, intranetu společnosti, z firemních webových a Facebookových stránek či od svého vedoucího. Pokud se však mezi interními zdroji nenajdou vhodní uchazeči, zahájí personalista externí výběrové řízení, přičemž nejdříve vybere vhodné metody, kterých bude v procesu výběrového řízení využito.

4.1.5 Volba metod a forem získávání zaměstnanců

Ve společnosti AG a. s. je využívána celá řada různých metod a forem získávání zaměstnanců, jejichž hlavním cílem je zaujmout a oslovit co největší počet lidí, a tím je přimět k tomu, aby se o dané místo ucházeli. Volba těchto metod a forem závisí na více faktorech, především však na jejich finanční a časové náročnosti a na tom, jaká je výše míry ohlasu uchazečů. Mezi hlavní metody a formy, které společnost AG a. s. využívá, patří:

Úřad práce – Personalista je ze zákona povinen hlásit všechny volné pracovní pozice ve společnosti na úřad práce. Nabídka těchto pozic je poté umísťována umístěna na webových stránkách úřadu práce, a také na nástěnkách a je nabízena lidem, kteří jsou registrovaní na úřadu práce. Výhodou je finanční nenáročnost a nevýhodou je to, že úřad práce není vždy schopen doporučit takového zaměstnance, který by splňoval veškeré požadavky na danou pracovní pozici.

Sociální sítě – V dnešní době je společnost AG a. s. aktivní na sociálních sítích, především na Facebooku, prostřednictvím kterého informuje veřejnost o svém působení. Společnost má na Facebooku vytvořené své vlastní stránky, které slouží zejména k propagaci organizace a informování veřejnosti o volných pracovních pozicích. Dále firma využívá, i když jen ojediněle, také profesní síť LinkedIn kde uživatelé mají vytvořené profily se svými životopisy a personalista vyhledává a následně kontaktuje vhodné kandidáty na vybranou pracovní pozici.

Internet – Inzeráty na volné pracovní pozice ve společnosti jsou zveřejňovány na vlastní internetové stránce organizace, a také na stránkách, které shromažďují nabídky a poptávky po práci. AG a. s. využívá převážně stránek www.jobs.cz a www.prace.cz. Tato metoda je oblíbená a často využívaná, protože je rychlá a dokáže oslovit velký počet potenciálních uchazečů o práci v organizaci. Příklad inzerátu zveřejněného na Facebookových stránkách společnosti je uveden v Příloze č. 4.

Personální agentury – K využití personálních agentur dochází při obsazování pozic, které se vzhledem k podmínkám na trhu práce zajišťují velmi obtížně nebo zdlouhavě. Tato forma výběru se používá ve specifických případech, především když jde o zajištění práce na přechodnou dobu nebo oslovení konkrétního profesionála v hledaném oboru. Na vyhledání vhodného kandidáta se podílí sama personální agentura, která také případně vyvíjí i marketingovou či propagační činnost za účelem oslovení vhodných lidí. Za dohodnutí podmínek a uzavření obchodní smlouvy s personální agenturou odpovídá personalista. Hlavní nevýhodou této metody jsou vysoké finanční náklady, které si personální agentury účtují.

Spolupráce se vzdělávacími institucemi – Společnost spolupracuje s odbornými učiteli technického zaměření a se středními technickými školami v regionu Opavy a Ostravy. Často využívá nabídky práce studentům po ukončení studijní stáže (odborné praxe) v AG. Je to výhodné, protože student už společnost zná, a také si práci vyzkoušel, a tudíž proces adaptace je velmi rychlý. Výhodou je také to, že i firma daného studenta zná, ví, jak pracuje apod.

Plakáty a vývěsky – Plakáty a vývěsky jsou vyvěšovány v prostředí organizace např. na nástěnce, která je umístěná na hlavní recepci organizace, v místní kantýně a bufetu, kde se zaměstnanci stravují apod. Dále se plakáty a vývěsky umísťují na plakátovací plochy ve městě, kde společnost sídlí a jeho nejbližším okolí. Touto metodou se společnost kromě přilákání co nejvíce vhodných kandidátů snaží současně i o propagaci společnosti.

Osobní doporučení – jedná se o doporučení stávajícího zaměstnance, který ve společnosti pracuje. Ten doporučí svého známého či někoho z rodiny, o kom si myslí, že by vyhovoval požadavkům na danou pracovní pozici. Tento uchazeč se poté účastní výběrového řízení stejně jako ostatní uchazeči. Při vybrání právě tohoto kandidáta na danou pozici a jeho setrvání ve společnosti i po zkušební době je zaměstnanec, který tohoto pracovníka doporučil finančně odměněn. Velikost finanční odměny závisí na konkrétní pozici.

Interní databáze žadatelů – Společnost AG a. s. má svou vlastní databázi žadatelů. Když vznikne potřeba obsadit volnou pracovní pozici, pokouší se personalista v této databázi najít vhodného kandidáta, který splňuje veškeré požadavky, které jsou na danou pozici kladeny.

Talent program – Jedná se o interní metodu získávání zaměstnanců. Princip spočívá v tom, že stávající pracovníci se připravují na jinou pracovní pozici, která by v budoucnu mohla být uvolněna.

4.1.6 Proces výběru zaměstnanců

Proces výběru zaměstnanců je tvořen výběrovým řízením neboli personálním konkurzem, který má většinou tři základní části: administrativní kolo, orientační interview a výběrové interview. Po výběrovém řízení následují další činnosti jako je rozhodnutí o přijetí uchazeče, nabídka zaměstnání, přijetí uchazeče a jeho následná adaptace.

I.kolo (administrativní)

Představuje první selekční filtr. Porovnávají se zde sledovaná kritéria se zaslanými dokumenty. Výsledkem je selekce takových kandidátů, kteří jsou způsobilí práci vykonávat a nejlépe odpovídají kvalifikačním požadavkům obsazovaného pracovního místa. Tito vhodní uchazeči budou pozváni k prvnímu orientačnímu pohovoru, který provádí personalista. Toto

pozvání personalista obvykle sděluje daným kandidátům telefonicky. Samozřejmostí je poskytnutí zpětné vazby také všem odmítnutým uchazečům, a to v co nejkratším možném čase. Většinou se tak děje prostřednictvím elektronické komunikace (emailu). Za tuto činnost stejně jako za uzavření administrativního kola výběrového řízení zodpovídá personalista. Mezi dokumenty, které jsou požadovány v tomto kole od uchazečů patří především CV (nejlépe ve strukturované podobě) a doložení kvalifikace (vzdělání) uchazeče.

II. kolo (užší výběr)

V této fázi probíhají tzv. orientační interview pozvaných uchazečů z I. kola. Rozsah těchto orientačních pohovorů je dán organizačními a časovými možnostmi personalisty, a také rychlostí, s jakou chce společnost danou pracovní pozici obsadit. Výsledkem tohoto kola je rozhodnutí o pozvání 10-20 % uchazečů do užšího kola výběrových interview, které se konají obvykle za účasti členů výběrové komise. Vyrozměnění odmítnutých uchazečů z tohoto kola výběrového řízení zabezpečuje opět daný personalista.

III. kolo (rozhovor s nadřízeným)

Jedná se o poslední výběrovou fázi v konkurzním řízení. Výsledkem tohoto kola má být doporučení nabídnout pracovní místo na prvním místě člověku, který byl vyhodnocen jako nejvhodnější a na druhém místě člověku, který se v celkovém hodnocení umístil hned za ním. Vždy bývá přítomen personalista, který pohovor vede a obvykle se výběrového interview účastní také přímý nadřízený nově vybraného zaměstnance či současně pracující pracovník na dané pozici (je-li to zároveň možné a vhodné). Výjimečně v případech výběru zaměstnanců na manažerské a vedoucí pozice je u pohovoru přítomen také generální ředitel společnosti. Všichni členové výběrové komise hodnotí uchazeče ve stejných kategoriích, a to na základě kritérií, které vychází z požadavků na uchazeče (pracovní místo), a za jejichž výběr rovněž zodpovídá personalista. Také zde jsou jednotliví kandidáti informováni o závěrečném hodnocení. Nevybraným uchazečům bude poděkováno za zájem, který projeví o společnost AG a. s. a osobě, která byla vybrána budou předány další informace např. ohledně sepsání pracovní smlouvy, adaptace apod. společně s gratulací za úspěch ve výběrovém řízení.

4.1.7 Metody využívané k výběru zaměstnanců

Výběrový rozhovor – Jedná se o nejpoužívanější metodu výběru zaměstnanců ve společnosti AG a. s. Výběrový pohovor probíhá po první filtraci uchazečů, tedy v prvním i ve druhém kole výběrového řízení. Pohovor probíhá v interních prostorách organizace. Délka výběrového rozhovoru trvá nejčastěji 30–45 minut. To se liší dle typu pracovních pozic. U TH pozic trvá

pohovor zpravidla déle než u pozic dělnických. Rozhovor má vždy strukturovanou podobu a obvykle jde o rozhovor individuální, tedy probíhá jen mezi personalistou a uchazečem nebo je využíván také panelový typ rozhovoru, kdy na straně tazatele stojí personalista společně s vedoucím zaměstnancem a někdy je přítomen i ředitel oddělení či pracovník na dané pozici. Průběh rozhovoru a získané informace zaznamenává personalista do formuláře klasifikace pohovoru (Příloha č. 5). Tento formulář je vždy orientován na konkrétní pozici a personalista v něm dané uchazeče hodnotí přidělováním bodů. V případě výběru uchazeče na pozici obchodního zástupce se jedná např. o komunikační dovednosti, znalost cizích jazyků, obchodně ekonomické předpoklady k výkonu práce, technické předpoklady k výkonu práce apod. Kromě bodovací části se ve formuláři vyskytují i kolonky které jsou určeny pro slovní hodnocení týkající se výhod a nevýhod daného uchazeče, a také je zde místo na představu uchazeče o hrubé mzdě, shrnutí celkového dojmu uchazeče na výběrovou komisi a další poznámky. Výběrový pohovor probíhá následovně:

- uvítání kandidáta – nejdříve se všichni přítomní představí, personalista se snaží navodit pohodovou atmosféru např. nabídnutím kávy a poté uchazeči stručně charakterizuje organizaci
- podání informací o dané pozici – personalista uchazeči popíše základní náplň práce a povinnosti i odpovědnosti týkající se dané pozice
- pokládání otázek týkajících se údajů v životopisu
- pokládání profesních otázek související s jeho schopnostmi, zkušenostmi a vzděláním
- prostor pro otázky uchazeče
- informování o dalších krocích výběrového procesu – v tomto kroku jsou předány uchazeči informace o dalším postupu, o vyrozumění o výsledcích apod.
- rozloučení s kandidátem

V průběhu výběrového rozhovoru jsou uchazeči postupně pokládány otázky, které se však liší dle obsahované pozice. Nejvíce otázek směřuje pochopitelně na předchozí praxi uchazeče, jeho zkušenosti, předpoklady k práci, motivaci. Uchazeč je také tázán na možnost nástupu, od kdy, za jakých mzdových podmínek apod.

Reference – V případě nejistoty o správnosti rozhodnutí může personalista přistoupit k této metodě a snaží se získat objektivní referenci o vybraném uchazeči. Toto nelze využít v každé situaci, a proto je tato metoda brána jen jako doplňková k ostatním metodám výběru. Ke zjišťování informací (referencí), které mají vztah k práci a zkoumané osobě, se přistupuje individuálně.

Testy – Tato metoda výběru bývá využívána jen výjimečně a je vždy doprovázena i jinou metodou, nejčastěji výběrovým rozhovorem. Testy mají za cíl prověřit odborné znalosti uchazečů. Někdy bývá využíváno i psychologických testů, toto se však děje velmi málo a pouze u pozic, které tyto testy vyžadují.

Ukázka práce - Často využívaná metoda výběru ve společnosti. Bývá doprovázena i metodou výběrového rozhovoru. Jedná se o předvedení činnosti, která se běžně vykonává na dané pracovní pozici. Například kandidát na pozici v logistickém útvaru je požádán, aby navrhl nejvhodnější formu dopravy dodávky k zákazníkovi, obchodní zástupce pro oblast „východ“ je požádán o vypracování Nabídky a objednávky v ruském jazyce apod.

4.1.8 Rozhodnutí o přijetí

Po výběrovém řízení následuje rozhodnutí o přijetí uchazeče. Toto rozhodnutí bývá vykonáváno na základě nejvyšší možné shody mezi inzerovanými požadavky a tím, zda to uchazeč splňuje. Informace o dovednostech, schopnostech, znalostech a způsobilosti uchazeče vykonávat práci na dané pracovní pozici, byly získány v průběhu výběrového řízení. O přijetí či nepřijetí uchazeče rozhoduje především personalista společně s vedoucím pracovníkem. V případě obsazování vyšších pozic se rozhodnutí účastní také další členové výběrové komise. Rozhodnutí o přijetí či nepřijetí personalista co nejdříve písemně či telefonicky sdělí uchazeči a předá mu další informace o výsledcích výběrového řízení.

4.1.9 Přijetí zaměstnance

Uchazeči, který byl po výběrovém řízení vybrán jako nejvhodnější je nabídnuta práce. Pokud vybraný jedinec s nabídkou souhlasí, dochází k podepsání pracovní smlouvy. Před podepsáním pracovní smlouvy musí donést dokumenty a sdělit personalistovi veškeré informace, které jsou od něj požadovány (doklad o vzdělání, zápočtový list, číslo bankovního účtu, zdravotní pojišťovnu, řidičský průkaz, potvrzení k výkonu práce od lékaře společnosti apod.). Poté personalista sdělí uchazeči jeho práva a povinnosti a je podepsaná pracovní smlouva, ve které je vždy uveden den nástupu do práce, místo výkonu práce a druh vykonávané práce. Po přijetí uchazeče následuje školení o bezpečnosti práce na pracovišti a jeho sociální i pracovní adaptace. Personalista předá uchazeči podrobné informace o průběhu procesu adaptace a důležité dokumenty jako např. adaptační plán (viz příloha č. 6), ve kterém personalista společně s přímým nadřízeným určí cíl adaptace nového zaměstnance a stanoví adaptační požadavky napříč divizemi, které musí nový zaměstnanec splnit. Tento adaptační proces trvá obvykle během zkušební doby, která je pro dělnické pozice tři měsíční a pro THP

pracovníky šesti měsíční. Na základě splnění cílů a úkolů z plánu adaptace je rozhodnuto o další budoucnosti zaměstnance v organizaci. Délka adaptačního procesu je různá a závisí na dané pracovní pozici.

4.1.10 Časový rozsah výběrového řízení

Celkový časový rozsah průběhu výběrového řízení je dán zejména dvěma zásadními faktory:

- 1) Skutečností, kterých metod pro získávání zaměstnanců bude využito.
- 2) Rozsahem, který personalista má na provedení jednotlivých etap získávání a výběru zaměstnanců, především však tím, kolik času může využít na fázi orientačních pohovorů s uchazeči, kteří prošli administrativním kolem výběrového procesu.

Standardní délka výběrového řízení od fáze ohlášení volné pracovní pozice, inzerce, přes fázi pohovorů a definitivní výběr vhodného kandidáta se nejčastěji pohybuje v intervalech, které jsou uvedeny v Tab. 4.1.

Tab. 4.1. Časový rozsah výběrového řízení

ZÁKLADNÍ ETAPY	ZODPOVĚDNOST	ČAS
Zadání základních specifik volného pracovního místa, kvalifikačních a osobnostních požadavků na uchazeče.	odborný vedoucí	1 den
Sesbírání podkladů, tvorba charakteristiky a přesného popisu pracovního místa, kontakt s vedoucím a poznání pracoviště.	personalista	1 den
Ohlášení výběrového řízení vhodnými komunikačními kanály, kontakt s Úřadem práce, zpracování tiskové inzerce.	personalista	1 den
I.administrativní kolo.	personalista	1 týden
II.kolo orientačních rozhovorů.	personalista	1 týden
III.kolo výběrových rozhovorů.	výběrová komise	1 týden

Zdroj: Vlastní zpracování

4.1.11 Hodnocení procesu získávání a výběru zaměstnanců

Efektivita procesů získávání a výběru zaměstnanců je ve společnosti AG a. s. hodnocena na základě:

- délky trvání výběrového procesu
- míry stability zaměstnanců ve společnosti
- toho, zda by zaměstnanec AG a. s. firmu doporučil někomu jinému
- výše ročních nákladů, které jsou vynaloženy na procesy získávání a výběru zaměstnanců

4.2 Dotazníkové šetření

V rámci praktické části této práce bylo provedeno také dotazníkové šetření. Ve společnosti AG a. s. bylo rozdáno 40 tištěných dotazníků týkajících se procesu výběrového řízení v dané společnosti. Dotazníky byly zaměřené především na zaměstnance, kteří v organizaci nepracují déle než 5 let, a to z důvodu, aby si ještě dokázali vzpomenout, jak jejich výběrové řízení probíhalo.

Dotazník se skládal z 22 otázek. Prvních osmnáct otázek bylo zaměřeno na výběrové řízení a zbylé čtyři otázky byly identifikační a týkaly se pohlaví, vzdělání, věku a pracovní pozice dotazovaného zaměstnance. Ze 40 rozdaných dotazníků se vrátilo zpět 33 vyplněných. Návratnost dotazníkového šetření tedy činí 82,5 %.

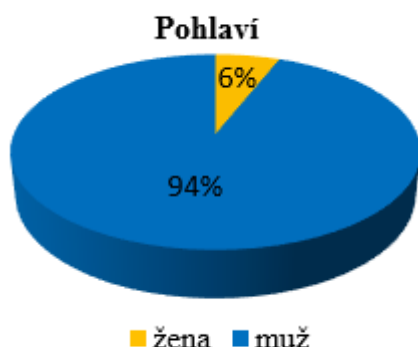
Jaké je Vaše pohlaví?

Dotazníkového šetření se zúčastnilo 31 mužů a 2 ženy. Graf 4.1. znázorňuje tyto informace v procentuálním vyjádření. Skutečnost, že mužů bylo mnohem více než žen, je dána převážně tím, že z 33 respondentů přibližně 75 % pracuje na dělnické pozici. Tuto pozici zastávají v AG a. s. převážně muži a dalším důvodem malého počtu žen je i skutečnost, že společnost je zaměřena na strojírenskou a technickou činnost, které se věnují spíše muži.

Na Jaké pozici pracujete?

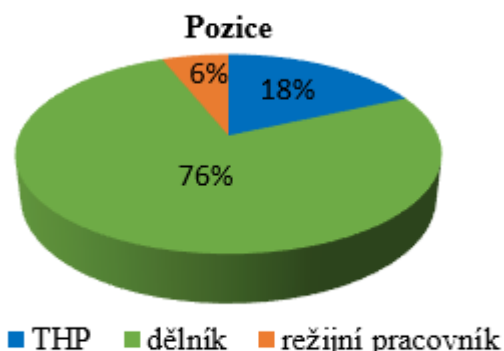
Jak již bylo zmíněno u předešlé otázky, nejvíce respondentů pracuje na dělnické pozici. Ze všech dotazovaných tuto odpověď vybralo 25 pracovníků. THP pozice byla zvolena 6x a na pozici režijního pracovníka pracují z dotazovaných osob pouze dvě. Grafické znázornění této otázky je na Grafu 4.2.

Graf 4.1. Pohlaví respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.2. Pracovní pozice respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

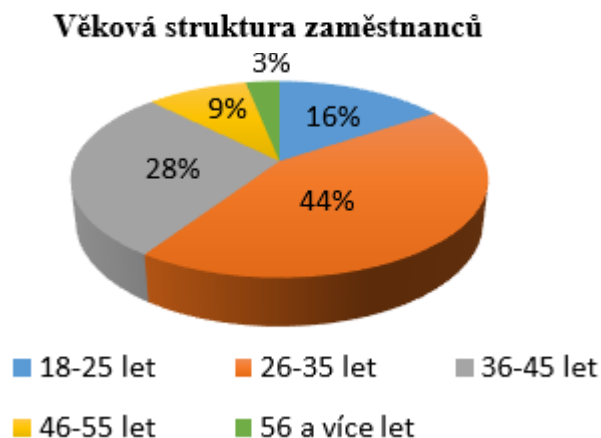
Do jaké věkové kategorie patříte?

Touto otázkou bylo zjišťováno věkové složení respondentů. Nejčastěji byla zastoupena věková kategorie v rozmezí 26-35 let a to 14krát (44%). Věkové rozmezí 18-25 let bylo 5krát (16%), věkové rozmezí 36-45 let bylo zastoupeno 9krát (28%). Nejméně respondentů bylo z věkové kategorie 46-55 let, která byla vybrána 3krát (9%) a z věkové kategorie 56 a více let, která byla zastoupena pouze 1krát (3%). Věková struktura respondentů je graficky vyjádřena v Grafu 4.3.

Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

Poslední identifikační otázka se týkala nejvyššího dosaženého vzdělání respondentů. Největší zastoupení měli zaměstnanci, kteří mají jako své nejvyšší dosažené vzdělání střední školu s maturitou. Těch bylo 18 a tvořili tak větší polovinu všech dotazovaných (55%). Vysokoškolského vzdělání dosáhli jen 4 respondenti, jednalo se o ty, kteří pracují jako THP.

Graf 4.3. Věková struktura respondentů



Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.4. Nejvyšší dosažené vzdělání



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak dlouho pracujete v Armatury Group a. s.?

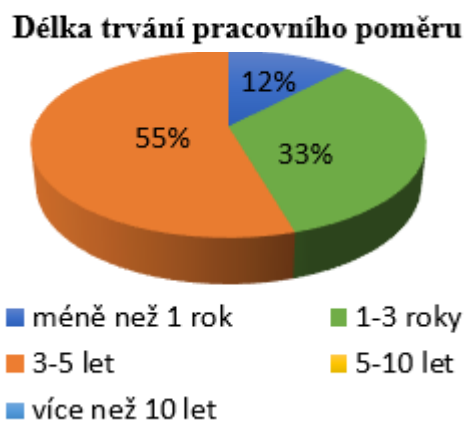
Jak již bylo uvedeno, dotazníkové šetření bylo zaměřeno na zaměstnance, kteří nepracují ve společnosti déle než 5 let. Z tohoto důvodu je četnost odpovědí u časových rozmezí 5-10 let a více než 10 let nulová, což lze vyčíst z tabulky 4.1. Nejvíce respondentů pracuje ve společnosti 3-5 let. Tato skupina tvoří 55 % ze všech dotazovaných. Druhou nejpočetnější odpovědí bylo rozmezí 1–3 roky (33 %). Zbylí respondenti uvedli, že jsou v pracovním poměru v dané společnosti méně než 1 rok.

Tab. 4.1. Délka pracovního poměru

časové rozmezí	četnost odpovědí
méně než 1 rok	4
1-3 roky	11
3-5 let	18
5-10 let	0
více než 10 let	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.5. Délka trvání pracovního poměru



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak jste se dozvěděl(a) o volné pracovní pozici?

Jak je patrné z tabulky č. 4.2. nejvíce dotazovaných se o nabídce zaměstnání dozvědělo od svých známých (40 %). Druhou nejčastější odpověď, pracovní stránky, zvolilo 7 respondentů (21 %). Shodný počet respondentů se dozvědělo o volné pracovní pozici z internetových stránek společnosti a z vývěsek a plakátů (12 %). Odpověď „na úřadu práce“ a „jinak“ nezvolil žádný respondent. Procentuální vyjádření je znázorněno v grafu 4.6. Vztah mezi zdroji informací o prac. nabídce a vzděláním je uveden v tabulce v příloze č.8.

Tab. 4.2. Zdroj informací o pracovní nabídce

zdroj informací o prac. nabídce	četnost odpovědí
z internetových stránek společnosti	4
z pracovních stránek	7
z vývěsek a plakátů	4
na úřadu práce	0
od známých	13
ve škole SŠ/VŠ	3
z Facebooku	2
jinak	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.6. Zdroj informací o pracovní nabídce



Zdroj: Vlastní zpracování

Z jakého důvodu jste využil(a) nabídky pracovního místa?

U této otázky měli respondenti možnost označit více odpovědí. Celkový součet odpovědí byl 70. Nejčastějším důvodem využití pracovní nabídky, který byl zvolen 24x, byl důvod, že se společnost nachází v blízkosti bydliště zaměstnance (34 %). Dalšími často volenými odpověďmi bylo zajímavé finanční ohodnocení (23 %) a možnost kariérního růstu (14 %). Odpověď „jiný“ zvolili dva respondenti a jako důvod využití pracovní nabídky byly zmíněny tyto odpovědi: „Pracuje zde hodně mých známých a jsou spokojeni“ a „Potřeba rychle sehnat práci“. Četnost odpovědí je znázorněna v tabulce 4.3. a procentuální znázornění v grafu 4.7.

Tab. 4.3. Důvod využití nabídky

důvod využití nabídky	četnost odpovědí
zajímavé finanční ohodnocení	16
image a tradice společnosti	5
společnost je v blízkosti mého bydliště	24
možnost kariérního růstu	10
zajímavá nabídka práce	9
předpoklad stabilního zaměstnání	4
jiný	2

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.7. Důvod využití nabídky



Zdroj: Vlastní zpracování

Jak dlouho jste čekal(a) na odpověď na žádost o pracovní místo?

39 % respondentů čekalo na odpověď na žádost o pracovní místo 1-3 dny. Největší počet respondentů (55 %) čekal na odpověď přibližně týden. Přibližně dva týdny čekali jen 2 respondenti (6 %) a žádný z dotazovaných nečekal déle. Četnost odpovědí a grafické znázornění je k nahlédnutí v tab. 4.4. a grafu 4.8.

Tab. 4.4. Délka čekání na odpověď

délka čekání	četnost odpovědí
1 - 3 dny	13
přibližně týden	18
přibližně dva týdny	2
déle	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.8. Délka čekání na odpověď



Byly pro Vás informace uvedené v inzerátu dostačující?

Přes inzerát se dozvědělo o volné pracovní pozici 17 respondentů, což je 52 % z celkového počtu respondentů. Většina respondentů se shodla na odpovědi, že informace v inzerátu nebyly dostatečné. Jen šesti respondentům přišly informace uvedené v inzerátu dostačující. Četnost odpovědí je uvedena v tabulce 4.5. a procentuální vyjádření v grafu 4.9.

Tab. 4.5. Dostatečnost informací

dostatečnost informací	četnost odpovědí
ano, informace byly dostačující	6
ne, některé informace mi chyběly	11

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.9. Dostatečnost informací



Jaké informace Vám v inzerátu chyběly?

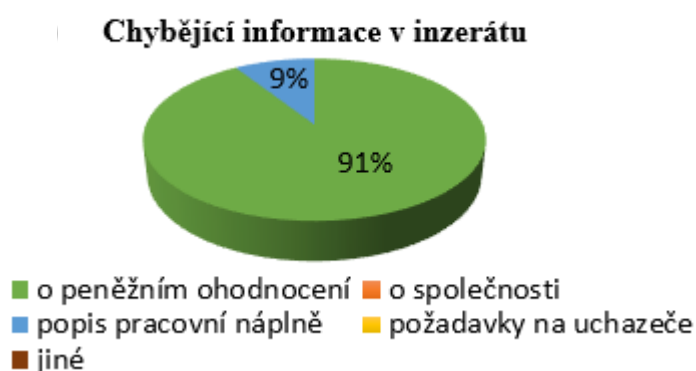
Jak je patrné z tabulky Nejčastější informací, která respondentům chyběla v inzerátu byla informace o peněžním ohodnocení. Tuto odpověď zvolilo 10 z 11 respondentů, kteří u předchozí otázky odpověděli, že informace v inzerátu byly nedostačující. Jednomu respondentovi chyběly v inzerátu informace o popisu pracovní náplně. Tato skutečnost je vyjádřena v tabulce 4.6. a grafu 4.10.

Tab. 4.6. Chybějící informace v inzerátu

chybějící informace	četnost odpovědi
o peněžním ohodnocení	10
o společnosti	0
popis pracovní náplně	1
požadavky na uchazeče	0
jiné	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.10. Chybějící informace v inzerátu



Zdroj: Vlastní zpracování

Jaké dokumenty a informace od Vás firma v průběhu výběrového řízení požadovala?

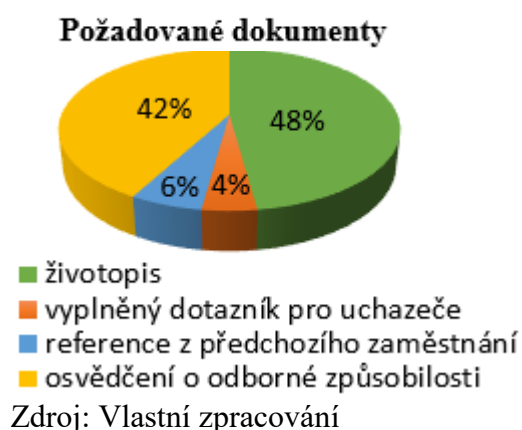
Po všech 33 respondentech (48 %) byl požadován životopis. Jak je patrné z grafu 4.11. druhým nejpožadovanějším dokumentem bylo osvědčení o odborné způsobilosti (42 %). Pouze po 4 respondentech byla požadována reference z předchozího zaměstnání (6 %) a jen 3 museli vyplnit dotazník pro uchazeče (4 %). Četnost všech odpovědí na tuto otázku je uvedena v tabulce 4.7.

Tab. 4.7. Požadované dokumenty

požadované dokumenty	četnost odpovědi
životopis	33
vyplněný dotazník pro uchazeče	3
reference z předchozího zaměstnání	4
osvědčení o odborné způsobilosti	29
další	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.11. Požadované dokumenty



Zdroj: Vlastní zpracování

Jaké metody jste absolvoval(a) v rámci výběrového řízení?

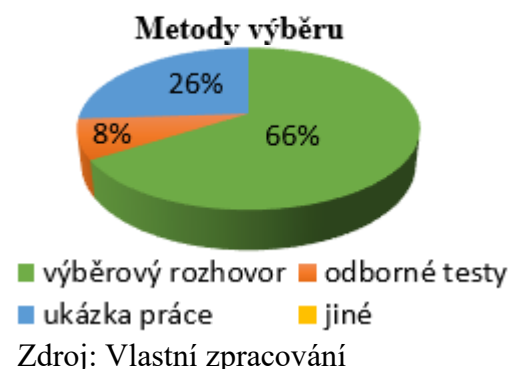
U této otázky měli respondenti možnost označit více odpovědí. Celkový počet odpovědí od 33 respondentů byl 50. Jak je uvedeno v tabulce 4.8. výběrový pohovor absolvoval každý, tedy všech 33 dotazovaných zaměstnanců. Druhou nejčastěji využívanou metodou v organizaci byla ukázka práce, kterou zvolilo 13 respondentů (26 %). Dle grafu 4.12. 8 % respondentů bylo vybráno také na základě odborných testů.

Tab. 4.8. Metody výběru

metody výběru	četnost odpovědi
výběrový rozhovor	33
odborné testy	4
ukázka práce	13
jiné	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.12. Metody výběru



Kdo byl přítomen u výběrového rozhovoru?

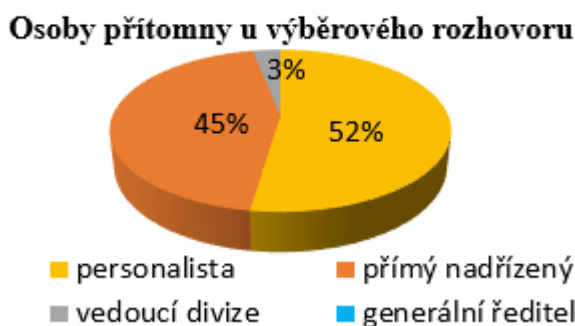
U této otázky mohli respondenti zvolit více odpovědí. Celkový počet odpovědí byl 63. Při výběrovém rozhovoru všech respondentů byl přítomen personalista, odpovědělo tak teda 33 respondentů (52 %). Druhou nejčastěji přítomnou osobou u výběrového rozhovoru byl dle 28 respondentů přímý nadřízený (45 %). Dva respondenti uvedli, že u jejich výběrového pohovoru byl přítomen také vedoucí divize (3 %). Četnost odpovědí je uvedena v tab. 4.9. a procentuální znázornění v grafu 4.13. Vztah mezi metodami výběru a pozicí je uveden v kontingenční tabulce v Příloze č. 8.

Tab. 4.9. Přítomné osoby

přítomná osoba	četnost odpovědi
personalista	33
přímý nadřízený	28
vedoucí divize	2
generální ředitel	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.13. Osoby přítomny u výběrového rozhovoru



Jak dlouho trval výběrový rozhovor?

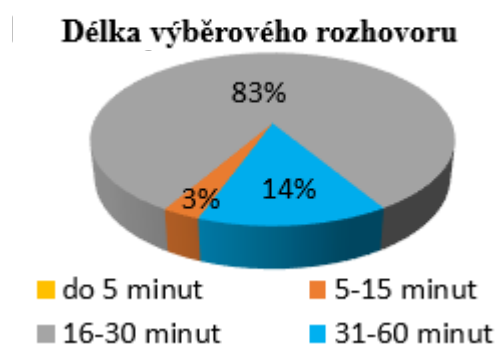
Dle tabulky 4.10. nejvíce respondentů zvolilo interval doby trvání výběrového rozhovoru 16-30 minut (83 %). Jen u jednoho respondenta byla doba trvání v intervalu 5-15 minut. Dalších 5 respondentů uvedlo rozmezí 31-60 minut (14 %). Nikdo neuvedl, že by jeho pohovor trval do 5 minut nebo déle než 60 minut. Procentuální znázornění této otázky je k nahlédnutí v grafu 4.14.

Tab. 4.10. Délka výběrového rozhovoru

dobu trvání	četnost odpovědi
do 5 minut	0
5-15 minut	1
16-30 minut	29
31-60 minut	5
déle než 60 minut	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.14. Délka výběrového rozhovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Byly Vám během rozhovoru pokládány diskriminační otázky?

Všech 33 respondentů se shodlo na tom, že při jejich výběrovém rozhovoru nebyly položeny žádné diskriminační otázky. Tato skutečnost je znázorněna v grafu 4.15. četnost odpovědí je uvedena v tab. 4.11.

Tab. 4.11. Diskriminační otázky

diskriminační otázky	četnost odpovědi
ano	0
ne	33

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.15. Diskriminační otázky



Zdroj: Vlastní zpracování

Měl(a) jste možnost při pohovoru ukázat své silné stránky?

Dle grafu 4.16. 76 % respondentů uvedlo, že měli možnost během výběrového rozhovoru projevit své silné stránky. Z tabulky 4.12. je patrné že 8 respondentů s tímto názorem nesouhlasí, a uvedli, že tuto možnost neměli.

Tab. 4.12. Silné stránky

možnost ukázat silné stránky	četnost odpovědi
ano	25
ne	8

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.16. Silné stránky



Zdroj: Vlastní zpracování

Měl(a) jste možnost klást Vaše dotazy v průběhu výběrového řízení?

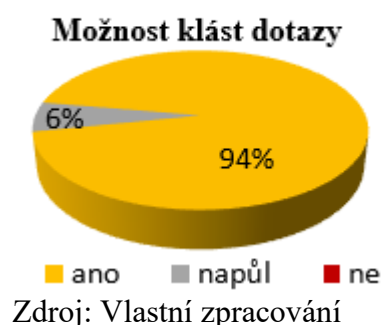
Většina respondentů, tedy 94 % uvedlo, že jim byl poskytnut dostatečný prostor pro veškeré jejich dotazy. Dva respondenti (6 %) uvedli, že možnost dostali, avšak byla časově omezená, tedy měly prostor jen na nejdůležitější dotazy. Nikdo z dotazovaných neuvedl, že by mu nebyl poskytnut prostor pro jeho dotazy. V tabulce 4.13. je uvedena četnost odpovědí a v grafu 4.17. jsou odpovědi vyjádřeny procentuálně.

Tab. 4.13. Možnost klást dotazy

možnost klást dotazy	četnost odpovědí
ano	31
napůl	2
ne	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.17. Možnost klást dotazy



Jaká byla atmosféra v prostředí, ve kterém se výběrový rozhovor odehrával?

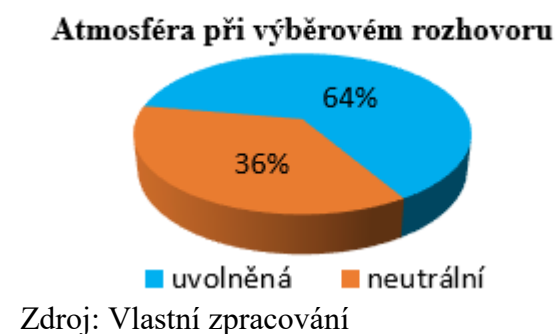
Pro 21 respondentů byla atmosféra při výběrovém rozhovoru uvolněná a přátelská. Dvanáct respondentů odpovědělo, že atmosféra v prostředí, ve kterém se výběrový rozhovor konal byla neutrální, klidná. Žádnému z dotazovaných nepřišlo, že by atmosféra byla stresová. Četnost odpovědí je uvedena v tabulce 4.14. a graf 4.18. ukazuje procentní rozložení odpovědí.

Tab. 4.14. Atmosféra

atmosféra	četnost odpovědí
uvolněná	21
neutrální	12
stresová	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.18. Atmosféra při výběrovém rozhovoru



Jaký Vám připadal výběrový rozhovor?

Jak je patrné z grafu 4.19. nikomu nepřišel výběrový rozhovor velmi náročný. 33 % respondentů odpovědělo, že jim rozhovor přišel spíše náročný. Větší polovině respondentům (58%) výběrový rozhovor připadal spíše nenáročný. 9 % respondentů považovalo výběrový rozhovor za zcela náročný. Četnost odpovědí je uvedena v tab. 4.15.

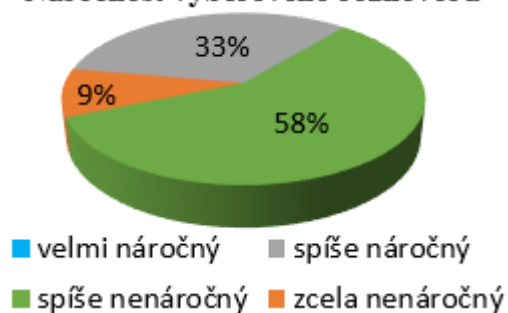
Tab. 4.15. Náročnost rozhovoru

náročnost výběrového rozhovoru	četnost odpovědí
velmi náročný	0
spíše náročný	11
spíše nenáročný	19
zcela nenáročný	3

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.19. Náročnost výběrového rozhovoru

Náročnost výběrového rozhovoru



Zdroj: Vlastní zpracování

Po jak dlouhé době od výběrového rozhovoru jste se dozvěděl(a) o přijetí?

Ihned se o přijetí dozvěděli 4 respondenti (12 %). Do 3 dnů dostalo se dozvědělo o přijetí 23 respondentů (7 %). Dalších 6 respondentů odpovědělo, že se o přijetí dozvěděli do týdne. Dle tabulky 4.16. nikdo z dotázaných nečekal na odpověď o přijetí déle než týden. Procentuální vyjádření je k nahlédnutí v grafu 4.20.

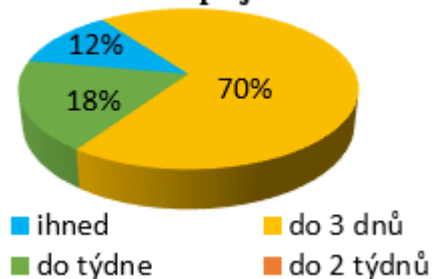
Tab. 4.16. Sdělení o přijetí

sdělení přijetí	četnost odpovědí
ihned	4
do 3 dnů	23
do týdne	6
do 2 týdnů	0
do měsíce	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.20. Sdělení o přijetí

Sdělení o přijetí



Zdroj: Vlastní zpracování

Jakým způsobem jste byl(a) kontaktován(a)? Čtyři respondenti, kteří byli o přijetí vyrozuměni ihned, byly kontaktováni osobně. Zbylých 29 respondentů odpovědělo, že byly kontaktovány telefonicky. Četnost odpovědí je uvedena v tab. 4.17. a procentuální znázornění je k nahlédnutí v grafu 4.21.

Tab. 4.17. Způsob kontaktování

způsob kontaktování	četnost odpovědi
osobně	4
e-mailem	0
telefonicky	29
poštou	0
jinak	0

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.21. Způsob kontaktování



Zdroj: Vlastní zpracování

Co byste vylepšili v systému výběru zaměstnanců v dané organizaci?

Tato otázka byla jako jediná otevřená. Jak lze vyčíst z tabulky 4.18. a grafu 4.22. na tuto otázku odpověděli pouze dva respondenti (6%). Ti uvedli, že by na procesu výběru zaměstnanců ve společnosti vylepšili „délku trvání výběrového procesu – příliš zdlouhavý“ a „větší informovanost o průběhu výběrového řízení“.

Tab. 4.18. Otevřená otázka

Otevřená otázka	četnost odpovědi
odpověděl(a)	2
neodpověděl(a)	31

Zdroj: Vlastní zpracování

Graf 4.22. Otevřená otázka



Zdroj: Vlastní zpracování

4.2.1 Vyhodnocení dotazníkového šetření

Dotazníkové šetření týkající se procesu získávání a výběru zaměstnanců v organizaci probíhalo ve společnosti AG a. s. po dobu dvou dnů. První den bylo rozdáno 40 tištěných dotazníků těm zaměstnancům, kteří ve společnosti nepracují déle než 5 let. Toto opatření bylo zvoleno z důvodu, aby si zaměstnanci své výběrové řízení pamatovali a aby analýza procesů získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti byla aktuální. Druhý den bylo sesbíráno 33 vyplněných dotazníků, tudíž návratnost je 82,5 %. Dotazník se skládal z 22 otázek, které byly zaměřeny na nalezení pracovní nabídky, průběh výběrového řízení a na identifikaci osoby respondenta.

Dotazníkového šetření se účastnili převážně muži (94%), ze všech respondentů byly jen dvě ženy (4 %). Nejvíce respondentů pracuje na dělnické pozici a větší polovina všech

dotazovaných má jako nejvyšší dosažené vzdělání střední školu zakončenou maturitní zkouškou.

Nejčastěji se respondenti dozvěděli o pracovní nabídce od svých známých (40 %). Jako druhý nejčastější zdroj pracovní nabídky byly zvoleny pracovní stránky jako je www.jobs.cz a www.prace.cz (21 %). Hlavním důvodem využití pracovní nabídky je dle respondentů umístění společnosti v blízkosti místa bydliště. Tento důvod zvolilo 26 respondentů, což činí 34 %. Jako další častý důvod využití pracovní nabídky uváděli respondenti zajímavé finanční ohodnocení (23%), možnost kariérního růstu (14 %) a zajímavost pracovní nabídky (13 %). Většina respondentů na odpověď na žádost o pracovní místo nečekala déle než týden (94 %), z toho 39 % nečekalo déle než 3 dny. Ze 17 respondentů se 11 shodlo na odpovědi, že informace v inzerátu nebyly dostatečné. Nejčastější informací, která jim v inzerátu chyběla byla informace o finančním ohodnocení (91 %). Nejžádanějšími dokumenty po respondentech v rámci výběrového řízení byl životopis (48 %) a osvědčení o odborné způsobilosti (42 %).

Metodu výběrového pohovoru absolvoval každý respondent (66 %). Další často používanou metodou, kterou zvolilo 13 respondentů byla ukázka práce (26 %). Personalista byl přítomen u veškerých výběrových pohovorů. U 28 respondentů byl přítomen také přímý nadřízený a u 2 dokonce vedoucí divize. Nejčastěji trval výběrový rozhovor 16-30 minut (83 %) a žádný výběrový pohovor nebyl delší než 60 minut. Během výběrového rozhovoru nezaznamenal žádný z respondentů, že by mu personalista kladl diskriminační otázky. Z 33 dotazovaných měli dva pocit, že neměli dostatek prostoru pro všechny své dotazy. Nikomu nepřišla atmosféra při výběrovém pohovoru stresová. Větší polovině respondentů (64 %) přišla atmosféra dokonce uvolněná, přátelská. Žádný respondent si nemyslí, že výběrový pohovor byl velmi náročný. Spíše náročný přišel 11 respondentům (33 %) a větší polovina (58 %) si myslí, že jejich výběrový pohovor byl spíše nenáročný. Zcela nenáročný přišel 3 respondentům (9 %). Všichni respondenti byly o přijetí informovány do týdne, a to buď osobně (12 %) nebo spíše telefonicky, jak tomu bylo u 29 respondentů (88 %). V dotazníkovém šetření byla jedna otevřená otázka, týkající se vylepšení systému výběru zaměstnanců v AG a. s. Na tuto otázku odpověděli pouze dva respondenti.

5 Návrhy a doporučení

Z informací zjištěných polostrukturovaným rozhovorem s personalistou společnosti a z interních materiálů společnosti, které byly poskytnuty k vypracování této bakalářské práce, je dle mého názoru proces získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti AG a. s. v současnosti na velmi vysoké úrovni. Také výsledky dotazníkového šetření, které proběhlo v dané organizaci v rámci této bakalářské práce tento názor podporují.

Jak bylo zjištěno z dotazníkového šetření, nejvíce zaměstnanců (40 %) se o pracovní nabídce dozvědělo od svých známých. Stávající zaměstnanec za doporučení vhodného kandidáta, který je poté přijat, získá malou finanční odměnu, jejíž výše se pohybuje v rozmezí 1000–1500 Kč. Konkurenční společnost, která sídlí ve stejném městě má také nastaven tento systém odměňování stávajících zaměstnanců za doporučení vhodného kandidáta v podobném rozmezí. Na základě tohoto zjištění bych zavedla v organizaci nějaký program na podporu této formy získávání zaměstnanců, který by stávající zaměstnance mohl více motivovat k dalšímu poskytování informací svým známým o aktuálních nabídkách práce v dané společnosti. Osobně bych doporučila malé navýšení finanční odměny na 2000 Kč a zavedení i odměny nehmotné, jako je například pochvala od personalisty, nadřazeného nového zaměstnance apod.

Až 91 % zaměstnanců, kteří byli podrobeni dotazníkovému šetření a o pracovní nabídce se dozvěděli z inzerátu uvedli, že jim chyběly v inzerátu informace o peněžním ohodnocení. Pro zlepšení této nespokojenosti by dle mého názoru bylo vhodné uvést výši nástupní mzdy například v této podobě: „nástupní mzda od...Kč“ nebo „nástupní mzda až...Kč“.

Společnost využívá při výběru zaměstnanců vhodné a účinné metody, jejichž výběr závisí především na charakteru obsazované volné pracovní pozice. Během výběrového rozhovoru měli všichni respondenti možnost klást podstatné vlastní otázky související s danou pozicí či průběhem výběrového řízení. Při výběrovém rozhovoru se personalista chová velmi profesionálně, nepokládá žádné diskriminační otázky a snaží se na vodit uvolněnou atmosféru. Tuto skutečnost potvrdili také všichni respondenti. Také sdělení o přijetí netrvalo dle informací zjištěných dotazníkovým šetřením déle než týden a u 70 % dokonce sdělení proběhlo do 3 dnů. Veškerá sdělení o přijetí poskytoval přímo personalista a to z 88 % telefonicky nebo osobně (12%). Tyto dvě formy kontaktování jsou dle mého názoru nejvhodnější, protože personalista má tak sto procentní jistotu, že daná osoba obdržela informaci o přijetí.

Dle tvrzení jednoho z respondentů byl výběrový proces příliš zdlouhavý. Délka výběrového řízení v dané společnosti se liší dle konkrétní obsazované pozice. Navíc tento zaměstnanec v dotazníku uvedl, že pro společnost pracuje již 3-5 let a jelikož se systém

získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti AG a. s. neustále rozvíjí a zlepšuje, nepovažují tuto nespokojenost s délkou výběrového řízení za příliš důležitou, aby musely být zavedena určitá opatření týkající se této problematiky.

Největším problémem, se kterým se momentálně společnost potýká, je získávání a udržení kvalifikovaných zaměstnanců na dělnických pozicích. Tento problém řeší i ostatní společnosti působící v daném odvětví. Jako jeden ze způsobů řešení této situace bych navrhla zvýšení motivace studentů technických škol, kteří vykonávají ve společnosti praxi či stáž, aby ve společnosti po ukončení stáže či praxe chtěli zůstat. Toho je možné dosáhnout například možnostmi kariérního postupu, atraktivním systémem odměňování a příjemným a přátelským pracovním prostředím. Dalším způsobem řešení může být například zatraktivnění stávajícího systému odměňování. Ten by měl být nastaven tak, ať je porovnatelný či lepší oproti konkurenci, především té, která se nachází v nejbližším okolí. Tímto krokem by bylo možné zamezit odchodům zaměstnanců ke konkurenci.

6 Závěr

Cílem této bakalářské práce bylo na základě analýzy současného procesu získávání a výběru zaměstnanců ve společnosti Armatury Group a. s. navrhnout změny na zlepšení těchto procesů.

Práce byla rozdělena na dvě větší části, teoretickou část a část praktickou. Obě tyto části byly vzájemně propojeny.

Teoretická část byla zaměřena na metody a metodiku, která byla při vypracování této práce využita, oblast řízení lidských zdrojů a procesy získávání a výběru zaměstnanců. Teoretická část vychází z poznatků, které byly nastudovány z tuzemské a zahraniční literatury. Při vypracovávání této části byly použity metody komparace, dedukce, analýza a syntéza.

Praktická část této práce navazovala na část teoretickou. V úvodu praktické části byla charakterizovaná společnost, které se praktická část týkala. Byla zmíněna historie společnosti, profil společnosti, její vize a cíl a také byla popsána organizační struktura a personální útvar společnosti. V dalším kroku byl objasněn proces získávání a výběru zaměstnanců v dané organizaci, a to na základě informací získaných polostrukturovaným rozhovorem s personalistou a studiem interních dokumentů společnosti. Dále proběhlo ve společnosti Armatury Group a. s. dotazníkové šetření. Na základě zpracování výsledků dotazníkového šetření a informací zjištěných od personalisty a z interních dokumentů společnosti byly v závěru praktické části uvedeny návrhy na zlepšení stávajících procesů získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti.

Seznam použité literatury

Odborná literatura:

ARMSTRONG, Michael a Stephen TAYLOR. *Řízení lidských zdrojů: moderní pojetí a postupy: 13. vydání*. Přeložil Martin ŠIKÝŘ. Praha: Grada, 2015. ISBN 978-80-247-5258-7.

BĚLOHLÁVEK, František. *Jak vybrat správného člověka na správné místo: úspěšný personální výběr*. Praha: Grada, 2016. ISBN 978-80-247-5768-1.

ČOPÍKOVÁ, Andrea, Jiří BLÁHA a Petra HORVÁTHOVÁ. *Řízení lidských zdrojů*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2015. ISBN 978-80-248-3829-8.

DVOŘÁKOVÁ, Zuzana. *Řízení lidských zdrojů*. V Praze: C.H. Beck, 2012. ISBN 978-80-7400-347-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra. *Řízení lidských zdrojů pro pokročilé*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2014. ISBN 978-80-248-3554-9.

HORVÁTHOVÁ, Petra, Jiří BLÁHA a Andrea ČOPÍKOVÁ. *Řízení lidských zdrojů: nové trendy*. Praha: Management Press, 2016. ISBN 978-80-7261-430-1.

JACKSON, Susan E., Randall S. SCHULER a Steve WERNER. *Managing human resources*. 11th ed. Mason, OH: South Western/Cengage Learning, c2012. ISBN 978-1-111-58022-3.

JUREČKA, Václav. *Mikroekonomie*. 2., aktualiz. vyd. Praha: Grada, 2013. ISBN 978-80-247-4385-1.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální řízení: východiska a vývoj*. 2., přeprac. a rozš. vyd. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-3269-5.

KOCIANOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 5., rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2015. ISBN 978-80-7261-288-8.

ROBINSON, Izabela. *Human resource management in organisations: the theory and practice of high performance*. London: Chartered Inst. of Personnel and Development, 2006. ISBN 1843980665.

ŠIKÝŘ, Martin. *Nejlepší praxe v řízení lidských zdrojů*. Praha: Grada, 2014. ISBN 978-80-247-5212-9.

URBAN, Jan. *Řízení lidí v organizaci: personální rozměr managementu*. Praha: Wolters Kluwer ČR, 2013. ISBN 978-80-7357-925-8.

Internetové zdroje:

ZEMAN, Karel. *Metodika pro psaní bakalářských a diplomových prací na Národohospodářské fakultě Vysoké školy ekonomické v Praze* [online]. Praha, 2013 [cit. 2017-12-11]. Dostupné z: <http://nf.vse.cz/wp-content/uploads/Metodika-pro-psan%C3%AD-BP-a-DP2.pdf>. Směrnice. Vysoká škola ekonomická v Praze.

Ostatní zdroje:

Interní dokumenty společnosti ARMATURY Group, a. s.

Seznam použitých zkratek

AG a. s.	Armatury Group a. s.
aj.	a jiné
apod.	a podobně
atd.	a tak dále
BP	bakalářská práce
HR	lidské zdroje (Human Resource)
prac.	pracovní
tab.	tabulka
THP	technickohospodářský pracovník
tzv.	takzvané

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne ..28.3.2018

Ivana Reháčková
.....
Sem vepište své jméno a příjmení

Seznam příloh

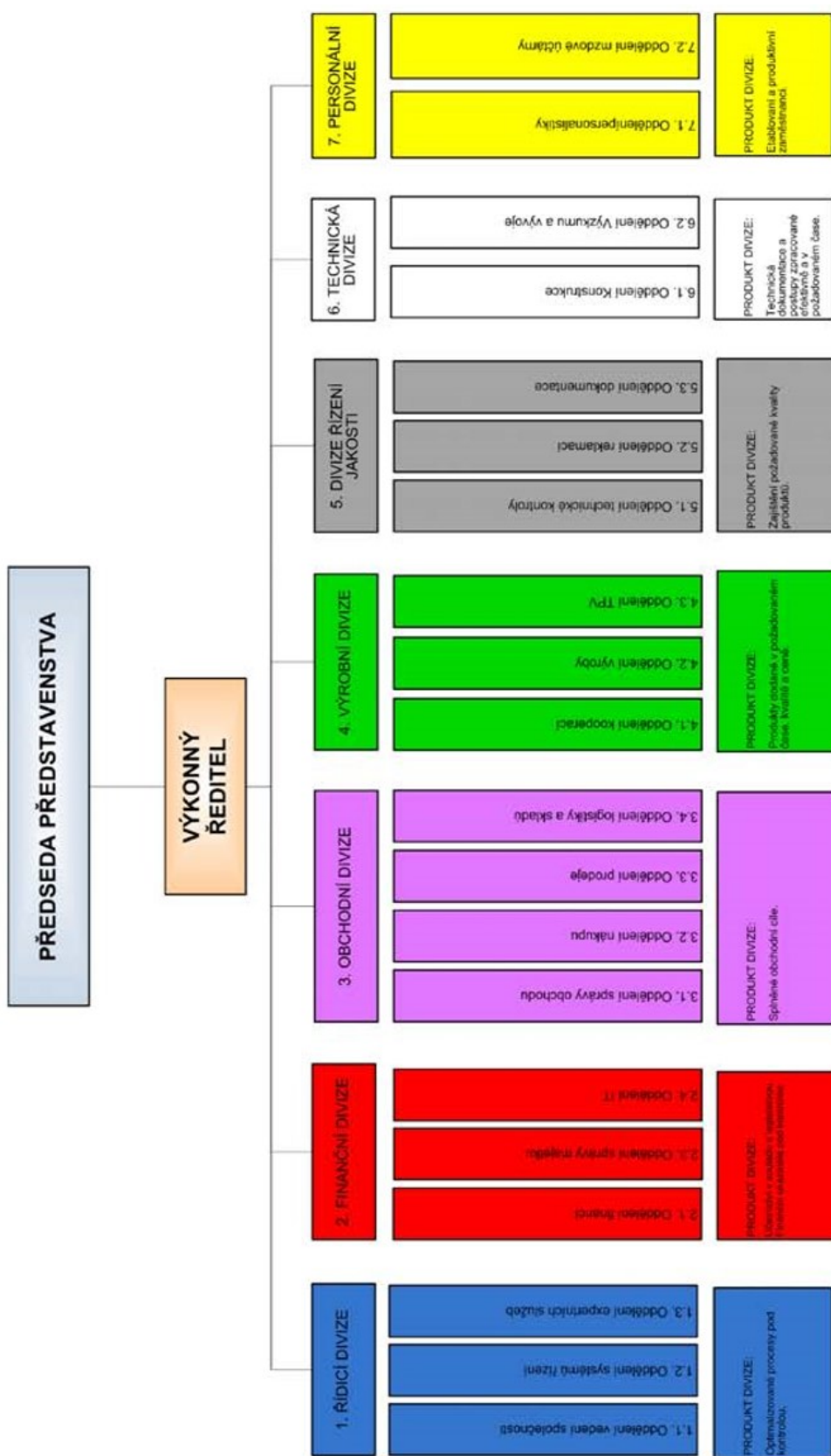
Příloha č. 1	Seznam otázek pokládáných při rozhovoru s personalistou
Příloha č. 2	Organizační schéma společnosti
Příloha č. 3	Charakteristika pracovního místa
Příloha č. 4	Vzor inzerátu zveřejněného na facebookových stránkách společnosti
Příloha č. 5	Formulář klasifikace pohovoru
Příloha č. 6	Adaptační plán nového zaměstnance
Příloha č. 7	Dotazník
Příloha č. 8	Kontingenční tabulky k dotazníkovému šetření

Přílohy

Příloha č. 1 – Seznam otázek pokládaných při rozhovoru s personalistou

1. Čím se zabývá společnost Armatury Group a. s.?
2. Jaké jsou cíle a vize společnosti?
3. Jaká je organizační struktura společnosti?
4. Kdo tvoří personální útvar společnosti a jaká je náplň práce jednotlivých pracovníků tohoto útvar?
5. Jaká je struktura zaměstnanců dle věku, vzdělání a počtu odpracovaných let ve společnosti?
6. Jak vzniká potřeba získávání zaměstnanců?
7. Jaké alternativy jsou zvažovány při obsazování volného pracovního místa?
8. Jaké zdroje a metody využíváte při získávání zaměstnanců?
9. Jaké dokumenty požadujete od uchazečů?
10. Kdo rozhoduje o způsobu obsazení pracovního místa?
11. Jak probíhá výběrové řízení?
12. Co se děje v jednotlivých kolech výběrového řízení?
13. Jaké metody výběru zaměstnanců využíváte a jak často?
14. Jak probíhá a jak dlouho trvá výběrový pohovor?
15. Co rozhoduje o přijetí uchazeče?
16. Co následuje po přijetí uchazeče?
17. Kolik času je k dispozici pro tyto procesy?
18. Jak je hodnocena efektivita procesů získávání a výběru zaměstnanců?

Příloha č. 2 – Organizační schéma společnosti





Zadal:
Počet požadovaných pracovníků:
Nástup možný od:

OBCHODNÍK PRO

Požadavky:

- **Vzdělání:** minimálně úplné středoškolské vzdělání technického nebo ekonom. možno i vysokoškolské,
- **Zaměření:** technické, ekonomické (obchodní),
- **Praxe:** výhodou,
- **Jazykové znalosti:** znalost AJ na střední úrovni, aktivní úroveň RJ, slovem i písmem,
- **Práce na PC:** znalost zákl. práce s PC nutná, Word + Excel, email. klient,
- **Osobnostní předpoklady:**
 - Pečlivý, samostatný, zodpovědný přístup k práci,
 - Ochoten k nárazové práci přesčas,
 - Dobrá odolnost vůči administrativní povaze práce,
 - Elán, ochota, vstřícnost, komunikativnost.
 - Schopnost a ochota realizovat služební cesty v Rusku a zemích býv. Sovět. svazu
- **Další dovednosti a znalosti:** schopnost zacházet, číst a orientovat se v technické dokumentaci výhodou, pokud ne, musí se naučit, základní orientace v materiálech, schopnost plynulé mluvy v cizí řeči, ochota cestovat – řidičský průkaz sk.B.

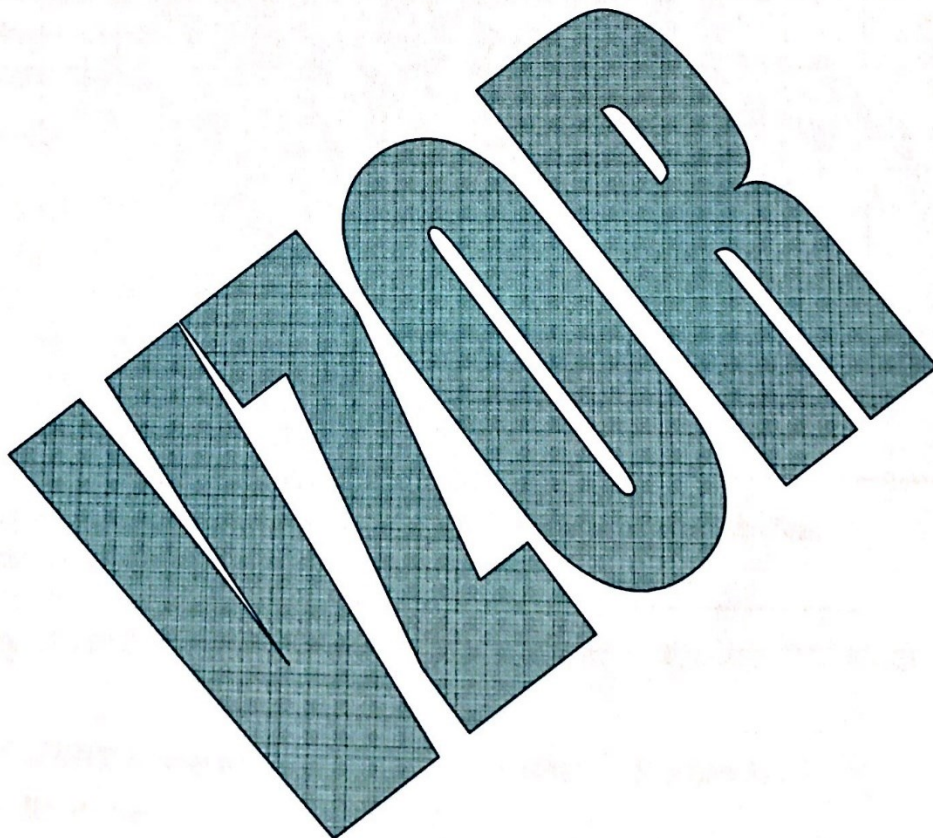
Podmínky práce:

- **Místo práce:** Dolní Benešov
- **Směnnost:** ranní, 8 h, pružná pracovní doba,
- **Náplň práce:**
 - Zajišťování a realizace nových obchodní kontraktů,
 - uzavírání obchodních smluv,
 - obchodní jednání a vyjednávání,
 - práce s informačním systémem,
 - související administrativní agenda.

- **Přesčasy:** bývají občas,
- **Smlouva na dobu určitou:** na ½ roku až rok, později na neurčito,
- **Zkušební doba:** 3 měsíce

Platové podmínky:

- **Základní mzda:**
- **Měsíční prémie:**
- **Osobní prémie:**
- **Příplatky:**
- **Bonusy:**
- **Celkem:**



NABÍDKA PRÁCE



VYRÁBÍME ARMATURY
PRO ŽIVOT

Vyrábíme a prodáváme spolehlivé produkty do celého světa.
Máme rodinnou atmosféru, přestože zaměstnáváme více než 600 lidí.
Nadstandardně odměňujeme své zaměstnance.
Fungujeme v moderních kancelářských a výrobních prostorech v Dolním Benešově mezi Ostravou a Opavou

Aktuálně hledáme:

OBRÁBĚČE KOVŮ

Který bude obsluhovat jeden z následujících strojů:

- CNC soustruh YCM GT 250A
- obráběcí centrum VMCF 1600
- klasický soustruh typu SU-5/80
- klasický karusel typu SK 12
- CNC karusel

Který je:

- vyučen v oboru obráběč kovů, má středoškolské vzdělání
- v praxi alespoň 1-2 roky v oblasti obrábění kovů
- znalý řídicích systémů FANUC nebo HEIDENHAIN 530i či SINUMERIC 840D
- schopný číst technické výkresy
- Umí měřit mikrometry, posuvným měřítkem
- spolehlivý, samostatný a zodpovědný ke své práci

Který od nás dostane:

- zaměstnanecké benefity (např. závodní stravování, 5 týdnů dovolené, příspěvek na penzijní připojištění, zvýhodněný telefonní program)
- práci ve vstřícném a přátelském kolektivu spolupracovníků
- zázemí stabilní a perspektivní společnosti

Pokud máte o pozici zájem, pošlete nám svůj životopis!

KONTAKT: Mgr. Vladimír Mařádek
Tel: +420 553 680 317
E-mail: vladimir.maradek@agroup.cz

ARMATURY Group a.s.
Nádražní 129, 747 22 Dolní Benešov
www.armaturygroup.cz

Příloha č. 5 – Formulář klasifikace pohovoru

OBCHODNÍK PRO										SKÓRE CELKOVÉ POŘADÍ						
Jméno a příjmení	1 - 10 BODŮ		1 - 10 BODŮ		1 - 10 BODŮ		1 - 5 BODŮ		slovní hodnocení		v Kč		Datum		1 - 10 BODŮ	
	Komunikace a vystupování, (sebe)prezentace	Obchodně ekonomické předpoklady k výkonu práce	Technické předpoklady k výkonu práce	Znalost cizích jazyků (angličtina)	Práce na PC	VÝHODY	NEVÝHODY	Představa hrubé náslupní mzdy	CELKOVÝ DOJEM	Náslup	Datum	CELKOVÝ DOJEM	Datum	CELKOVÝ DOJEM	Datum	CELKOVÝ DOJEM
1.																
2.																
3.																
4.																
5.																
6.																

Jméno POZNÁMKY:

Výběrová komise:

podpis

Příloha č. 6 – Adaptační plán nového zaměstnance

	PLÁN ADAPTACE NOVÉHO ZAMĚSTNANCE
---	----------------------------------

I. Osobní údaje:

Osobní číslo:	Útvar:
Jméno:	Datum nástupu:
Vzdělání:	Ukončení adaptace:

	Firma	Post	Roky:
Praxe:			

II. Plán exkurzí jednotlivých oddělení

časový interval	divize, oddělení	zodpovědná osoba	vyhodnocení	podpis zodp. osoby
			ABSOLVOVAL/A	
			NEABSOLVOVAL/A	

III. Cíle adaptace zaměstnance:

Poř.	Cíl:	Termín	Forma:	Výsledek:	Prozkoušel:
1.					
2.					
3.					

IV. Celkové zhodnocení po skončení adaptace:

V. Vyjádření zaměstnance:

VYJÁDRĚNÍ SPOKOJENOSTI S ADAPTAČNÍM PROCESEM:

1 – nejmenší spokojenost; 5 – největší spokojenost; odpovídající zaškrtnuti:

Datum uzavření adapt. plánu:

1

2

3

4

5

Podpisy:

.....
zaměstnanec

.....
nadřízený vedoucí

.....
za personální oddělení

PŘÍSLUŠNÝ VEDOUČÍ OZNAČÍ V NÍŽE UVEDENÉM SEZNAMU KONKRÉTNÍ PROCESY A ŘÍZENOU DOKUMENTACI K SEZNÁMENÍ NOVÉHO ZAMĚSTNANCE V RÁMCI ADAPTACE.

Adaptační požadavky označí napříč divizemi dle stanovené funkce zaměstnance:

- a) ŘÍDÍCÍ DIVIZE
- b) PERSONÁLNÍ DIVIZE
- c) OBCHODNÍ DIVIZE
- d) VÝROBNÍ DIVIZE
- e) DIVIZE ŘÍZENÍ JAKOSTI
- f) TECHNICKÁ DIVIZE
- g) FINANČNÍ DIVIZE

a) ŘÍDÍCÍ DIVIZE

- ☐ Seznámení se zavedeným systémem managementu dle norem ISO 9001, ISO 14001, OHSAS 18001, API Spec. Q1
- ☐ Informace o auditovacích činnostech ve společnosti
- ☐ Informace o existenci zvláštních norem a předpisů pro určitou oblast výroby armatur, např. pro ruskou nebo americkou JE (GOST, ASME CODE III atd.)
- ☐ Seznámení se systémem řízení dokumentace v LN
- ☐ Seznámení s řízenou dokumentací *):
 - ☐ Příručka kvality
 - ☐ Příručka EMS
 - ☐ Příručka OHSAS
 - ☐ ON-1.001 Organizační a podpisový řád AG a.s.
 - ☐ S-1.001 Řízení dokumentů a záznamů
 - ☐ S-1.002 Analýzy a zlepšování systému řízení
 - ☐ Manuál kvality API
 - ☐ Příručka zajišťování kvality dle ASME CODE Section III-1

b) PERSONÁLNÍ DIVIZE

- ☐ Seznámení s pracovními zásadami a organizační strukturou společnosti
- ☐ Seznámení s pracovní smlouvou a PPF (obdrží „Příručku zaměstnance“ a „Zápisník bezpečnosti práce“)
- ☐ Seznámení s pracovní dobou, přestávkami na oběd, elektronickým docházkovým systémem
- ☐ Systém vzdělávání a kvalifikace zaměstnanců
- ☐ Seznámení s firemními benefity
- ☐ Poučení o parkování
- ☐ Seznámení s řízenou dokumentací *):
 - ☐ S-7.001 Pracovní zásady
 - ☐ S-7.004 Personalistika
 - ☐ S-7.006 Vzdělávání a rozvoj zaměstnanců

c) OBCHODNÍ DIVIZE

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělením
- ☐ Seznámení s řízenou dokumentací *):
 - ☐ S-3.001 Nákup
 - ☐ S-3.002 Obchod
 - ☐ PN-3.001 Manipulace, skladování, balení, ochrana a dodávání
 - ☐ PN-3.003 Sklad armatur a příslušenství

Oddělení Prodeje

- ☐ Obchodní poptávka, obchodní smlouva, všeobecné podmínky
- ☐ Platební styk, bankovní akreditiv
- ☐ Informace k záruční době a její plnění
- ☐ Podmínky INCOTERMS
- ☐ Standardy v dodání jednotlivých typů armatur, výrobní lhůty pro jednotlivé komodity
- ☐ Vlastní výroba armatur (vyráběný sortiment)
- ☐ Výroba typů NAG

Oddělení Nákupu

- ☐ Informace k tuzemskému i zahraničnímu nákupu
- ☐ Nákupní objednávka, nákupní smlouva
- ☐ Dodavatelé v hlavních segmentech nakupovaných položek
- ☐ Informace k nákupu armatur, jejich komponent a hutního materiálu
- ☐ Informace k nákupu pohonů
- ☐ Informace k „AG Corp. China“

Oddělení servisu a oprav

- ☐ Obchodně servisní služby zajišťované oddělením prodeje servisu a služeb
- ☐ Výroba z pohledu obroben, svařovny, nátěrů

Oddělení logistiky

- ☐ Balení zboží a některé zvláštnosti, např. „Sea package“
- ☐ Logistika
- ☐ Expedice zboží, INTRASTAT
- ☐ Skladové hospodářství
- ☐ Naskladňování a vyskladňování zboží z pohledu IFS
- ☐ Kardex

d) VÝROBNÍ DIVIZE

- ☐ Seznámení se strukturou / oddělením
- ☐ Seznámení s řízenou dokumentací *):
 - ☐ S-4.001 Výroba
 - ☐ S-4.004 Svařování
 - ☐ PN-4.004 Řízení výroby
 - ☐ PN-4.017 Technologické postupy
 - ☐ PN-4.018 Přenášení značení materiálu v průběhu výroby
 - ☐ MP-4.009 Identifikace a sledovatelnost

Oddělení výroby a kooperace

- ☐ Plánování výroby
- ☐ Členění podle toku výroby, obrobeny, svařování, montáž
- ☐ Informace ke strojovému parku
- ☐ Technická specifikace zakázky
- ☐ Tlakové zkoušky
- ☐ Provozní přejímky
- ☐ Kooperace
- ☐ Servis a opravy armatur – výroba z pohledu obroben, svařovny, nátěrů
- ☐ Montáž armatur
- ☐ Výjezdní servis u zákazníků
- ☐ Montáž a seřizování pohonů na armaturách

Oddělení TPV

- ☐ Konstrukce, hlavní segmenty výroby armatur z pohledu konstrukční práce, skupinář za jednotlivé produkty
- ☐ Technologická příprava výroby, přípravky
- ☐ Práce se SolidCAM
- ☐ Technologie svařování, metody postupy svařování, svařovací technika

e) DIVIZE ŘÍZENÍ JAKOSTI

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělením
- ☐ Seznámení se vstupní, mezioperační a výstupní kontrolou
- ☐ Informace o existenci NDT zkoušek
- ☐ Seznámení s tvorbou průvodní technické dokumentace k výrobkům AG
- ☐ Informace k reklamám, k reklamačnímu řízení
- ☐ Informace k neshodám a systému jejich řešení – nápravných opatření
- ☐ Seznámení s řízenou dokumentací *):
 - ☐ S-5.001 Metrologický řád
 - ☐ S-5.002 Kontrola a zkoušení
 - ☐ S-5.003 Řízení neshodného výrobku

f) TECHNICKÁ DIVIZE, VÝZKUM A VÝVOJ VLASTNÍ VÝROBY

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělením
- ☐ Konstrukce, hlavní segmenty výroby armatur z pohledu konstrukční práce, skupinář za jednotlivé produkty
- ☐ Pevnostní a tlakové výpočty, výpočty dynamiky proudění, technické normy
- ☐ Práce se SolidWorks, EPDM
- ☐ Seznámení s výrobkovou certifikací armatur nebo jejich (sou)částí
- ☐ Vývojové úkoly
- ☐ Cenové kalkulace
- ☐ Seznámení s řízenou dokumentací *):
 - ☐ S-6.001 Vývoj nového výrobku a řízení návrhu
 - ☐ PN-6.002 Řízení technické dokumentace

g) FINANČNÍ DIVIZE

- ☐ Seznámení se strukturou divize / oddělením
- ☐ Pokladna, výdej peněz, vyúčtování cest. příkazů, náhrad apod.
- ☐ Účtárna, fakturace
- ☐ Správa majetku, údržba
- ☐ Controlling, reporty a ukazatele firmy, systém reportů v AG
- ☐ Správa a údržba, nákup drobného zboží a služeb
- ☐ Správa vozového parku, systém registrace a rezervace vozidel ve firemní autopůjčovně
- ☐ Investice
- ☐ Informační technologie, hardware, software, telekomunikační služby
- ☐ IFS, seznámení s pravidly práce v IFS, základní postupy a pravidla při zadávání dat do informačního systému
- ☐ Seznámení s řízenou dokumentací *):
 - ☐ S-2.001 Spisový a skartační řád
 - ☐ MP-2.001 Údržba a opravy hmotného majetku

Použité zkratky:

AG a.s.	ARMATURY Group a.s.
API Spec Q1	Specifikace pro požadavky na systémy managementu kvality pro naftový a plynárenský průmysl
ASME CODE III	American Society of Mechanical Engineers, svazek III pro oblast tlakových nádob a JE
GOST	Государственный стандарт (státní standard) - předpis ruských norem
INCOTERMS	International Commercial Terms – mezinárodní pravidla vykládající obchodní doložky v zahraničním obchodě
INTRASTAT	Statistický systém sběru a zpracování dat pro sledování obchodu se zbožím mezi členskými státy EU
ISO 9001	Systém managementu kvality
ISO 14001	Systém environmentálního managementu
KARDEX	Automatizovaný regálový skladiště
LN	Lotus Notes (software pro el. poštu, uložení elektronických dokumentů a správu v dalších aplikacích)
NAG	Nakupovaný výrobek podle výkresové dokumentace AG
NDT	Nondestructive Testing – Nedestruktivní kontrola, typ zkoušek používaných v kontrole kvality výrobků
OHSAS 18001	Systém managementu bezpečnosti a zdraví při práci
PPF	Popis pracovní funkce
Sea package	Způsob balení zboží pro námořní přepravu
SolidWorks	Software pro konstrukční práci (se softwarem pracuje nejčastěji konstruktér)
SolidCam	Software pro soustružení a frézování (se softwarem pracuje nejčastěji technolog, strojářský CNC programátor)
TPV	zkratka pro oddělení technické přípravy výroby

Poznámky:

Adaptace zaměstnance je průběžně monitorována nadřízeným vedoucím.

Na závěr adaptačního období bude zaměstnanec celkově hodnocen se zaměřením na ověření znalostí načerpaných v adaptačním období.

Hodnocení bude zaměřeno kromě zhodnocení úrovně získaných znalostí a plnění zadaných úkolů i na celkový projev hodnoceného (vystupování, obchodní přístup, iniciativa atd.).

Závěrečné hodnocení zpracovává nadřízený vedoucí.

*) V rámci seznámení s řízenou dokumentací určí nadřízený vedoucí další navazující dokumenty, jako jsou směrnice, prováděcí návody, metodické a technické pokyny, jejichž znalost je nezbytná pro vykonávání určené funkce.

V celkovém zhodnocení po skončení adaptace je vhodné zohlednit další postup v následujících možnostech:

1. Pokračovat v pracovním poměru na dobu určitou
2. Změnit pracovní poměr z doby určité na dobu neurčitou
3. Ukončit pracovní poměr ve zkušební době
4. Převést na jinou pracovní funkci
5. Pokračovat v adaptaci – prodloužit adaptační období do
6. Zařadit do vzdělávacích aktivit

Příloha č. 7 - Dotazník

Dotazník

Vážený zaměstnanci,

jsem studentkou 3. ročníku Ekonomické fakulty VŠB-TUO v Ostravě a ve společnosti Armatury Group, a. s. zpracovávám svou bakalářskou práci. Ráda bych Vás požádala o vyplnění tohoto dotazníku. Dotazník je zcela anonymní a výsledky budou využity jen pro účely zpracování praktické části mé bakalářské práce. Cílem dotazníku je zjistit průběh a kvalitu procesu získávání a výběru zaměstnanců v této společnosti.

Děkuji za Váš čas a ochotu při vyplňování tohoto dotazníku.

Ivana Řeháčková

Pokud nebude uvedeno jinak, označte vždy pouze jednu správnou odpověď.

1) Jak dlouho pracujete v Armatury Group, a. s.?

- ☐ méně než 1 rok ☐ 1-3 roky ☐ 3-5 let ☐ 5-10 let ☐ více než 10 let

2) Jak jste se dozvěděl(a) o volné pracovní pozici?

- ☐ z internetových stránek společnosti
☐ z pracovních stránek jobs.cz nebo práce.cz
☐ z vývěsek a plakátů
☐ na úřadu práce
☐ od známých
☐ ve škole SŠ/VŠ
☐ z Facebooku
☐ jinak (uved'te).....

3) Z jakého důvodu jste využil(a) nabídky pracovního místa? (lze označit více možností)

- ☐ zajímavé finanční ohodnocení
☐ image a tradice společnosti
☐ společnost je v blízkosti mého bydliště
☐ možnost kariérního růstu
☐ zajímavá nabídka práce
☐ předpoklad stabilního zaměstnání
☐ jiný (uved'te)

4) Jak dlouho jste čekal(a) na odpověď na žádost o pracovní místo?

- ☐ za 1-3 dny ☐ přibližně týden ☐ přibližně dva týdny ☐ déle (uved'te).....

5) Byly pro Vás informace uvedené v inzerátu dostačující? (Pokud jste se o nabídce volného pracovního místa nedozvěděl(a) z inzerátu, pokračujte prosím otázkou č. 7.)

- ☐ ano, informace byly dostačující ☐ ne, některé informace mi chyběly

6) Jaké informace Vám v inzerátu chyběly? (Odpovídejte pouze v případě, že jste u předchozí otázky odpověděli „ne,“)

- ☐ informace o peněžním ohodnocení ☐ informace o společnosti ☐ popis pracovní náplně
☐ požadavky na uchazeče ☐ jiné (uved'te)

7) Jaké dokumenty a informace od Vás firma v průběhu výběrového řízení požadovala?
(lze označit více možností)

- ☐ životopis
☐ vyplněný firemní dotazník
☐ reference z předchozího zaměstnání
☐ osvědčení odborné způsobilosti
☐ další (uved'te)

8) Jaké metody jste absolvoval(a) v rámci výběrového řízení? (lze označit více možností)

- ☐ výběrový rozhovor
☐ odborné testy
☐ ukázka práce
☐ jiné (uved'te)

9) Kdo byl přítomen u výběrového rozhovoru? (lze označit více možností)

- ☐ personalista ☐ přímý nadřízený ☐ vedoucí divize ☐ generální ředitel
☐ jiná osoba (uved'te)

10) Jak dlouho trval výběrový rozhovor?

- ☐ do 5 minut ☐ 5-15 minut ☐ 16-30 minut ☐ 31-60 minut ☐ déle než 60 minut

11) Byly Vám během rozhovoru pokládány diskriminační otázky? (Např. otázky na Vaší rodinnou situaci, sexuální orientaci apod.)

- ☐ ano (prosím o uvedení příkladu)
☐ ne

12) Měl(a) jste možnost při pohovoru ukázat své silné stránky?

- ☐ ano ☐ ne

13) Měl(a) jste možnost klást Vaše dotazy v průběhu výběrového řízení?

- ☐ ano, byl mi poskytnut dostatečný prostor na veškeré mé dotazy
☐ možnost byla, ovšem byla časově omezená, tedy byl prostor jen na nejdůležitější dotazy
☐ ne, na mé dotazy nebyl čas

14) Jaká byla atmosféra v prostředí, ve kterém se výběrový rozhovor odehrával?

- ☐ uvolněná, přátelská ☐ neutrální, klidná ☐ stresová

15) Výběrový rozhovor Vám připadal:

- ☐ velmi náročný ☐ spíše náročný ☐ spíše nenáročný ☐ zcela nenáročný

16) Po jak dlouhé době od výběrového rozhovoru jste se dozvěděl(a) o přijetí?

- ☐ ihned ☐ do 3 dnů ☐ do týdne ☐ do 2 týdnů ☐ do měsíce

17) Jakým způsobem jste byl(a) kontaktován(a)?

- ☐ osobně ☐ e-mailem ☐ telefonicky ☐ poštou ☐ jinak (uved'te)

18) Co byste vylepšili v systému výběru zaměstnanců v dané organizaci?

.....
.....

19) Jaké je vaše pohlaví?

- ☐ Muž
☐ Žena

20) Do jaké věkové kategorie patříte?

- ☐ 18-25 ☐ 26-35 ☐ 36-45 ☐ 46-55 ☐ 56 a více

21) Na jaké pozici pracujete?

- ☐ THP ☐ dělník ☐ režijní pracovník

22) Jaké je Vaše nejvyšší dosažené vzdělání?

- ☐ základní
☐ středoškolské s výučním listem
☐ středoškolské s maturitou
☐ vysokoškolské

Příloha č. 8 – Kontingenční tabulky k dotazníkovému šetření

Kontingenční tabulka vyjadřující četnost odpovědí respondentů ve vztahu zdroje informací o pracovní nabídce na nejvyšším dosaženém vzdělání.

zdroj informací o pracovní nabídce	nejvyšší dosažené vzdělání			
	základní	středoškolské s výučním listem	středoškolské s maturitou	vysokoškolské
stránky společnosti	0	1	2	1
pracovní stránky	0	0	5	2
vývěsky a plakáty	0	1	3	0
úřad práce	0	0	0	0
známí	0	7	5	1
SŠ/ SŠ škola	0	2	1	0
Facebook	0	0	2	0
jiné	0	0	0	0

Kontingenční tabulka vyjadřující četnost odpovědí respondentů ve vztahu mezi metodami výběru a pozicí.

metody výběru	pozice		
	THP	dělník	režijní pracovník
výběrový rozhovor	6	25	2
odborné testy	4	0	0
ukázka práce	1	11	1
jiné	0	0	0